



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

KAROLIINA PIIRONEN
PALVELUN TUOTTEISTAMINEN PIENESSÄ RAKENNUSALAN
SUUNNITTELUYRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja:
professori Miia Martinsuo
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
26. maaliskuuta 2018

TIIVISTELMÄ

KAROLIINA PIRONEN: Palvelun tuotteistaminen pienessä rakennusalan suunnitteluyrityksessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 94 sivua, 4 liitesivua

Marraskuu 2018

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Toiminnanohjaus ja logistiikka

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo

Avainsanat: palvelun tuotteistaminen, pk-yritys, suunnittelupalvelut, rakennusala

Pientalojen rakentajille tarjotaan yhä enemmän palveluja rakennusosalalla. Perinteisesti rakennusala mielletään kuitenkin hyvin tuotekeskeiseksi alaksi, joten palveluiden osuutta ei välttämättä hahmoteta kovin selkeästi. Etenkin suunnittelupalveluiden kohdalla nähdään tarpeellisenä selkeyttää palvelutarjoamaa tuotteistamalla palveluita helpommin hahmotettaviksi kokonaisuuksiksi tekemällä niistä enemmän tuotteen kaltaisia. Tämä tutkimus palvelee ensisijaisesti pientä suunnittelupalveluiden tarjoamista aloittelevaa rakennusalan yritystä. Tavoitteena on selvittää kohdeyritykselle palvelun tuotteistamisprosessin eteneminen ja ennen kaikkea tarjota yritykselle ratkaisu, millainen palvelupaketti sen kannattaa muodostaa ja tarjota tuotteistettuna asiakkailleen. Tätä varten keskeisenä tavoitteena on selvittää, millaista palvelua yksityisasiakkaat rakennusosalalla odottavat ja millaista palvelua kilpailevat yritykset tällä hetkellä tarjoavat.

Kartoittavaan tutkimukseen on kerätty empiiristä aineistoa haastatteleamalla pientalon rakentaneita tai rakentamassa olevia henkilöitä. Haastatteluissa oltiin erityisesti kiinnostuneita siitä, millaisia suunnittelupalveluita rakentajat ovat käyttäneet ja ovatko kokeneet rakennuslupaan vaadittavien asiakirjojen kokoamisen työläänä. Tietoa kilpailevista yrityksistä kerättiin suorittamalla testiasiointeja suunnittelupalveluja pientalojen rakentajille tarjoavaan yritykseen.

Tuloksena tutkimuksesta saatiin, että suunnittelupalveluja on monipuolisesti tarjolla ja rakentajat ovat saaneet pääosin hyvää palvelua osakseen. Etenkin ensimmäistä taloa rakentavat henkilöt kuitenkin pitävät rakennuslupaprosessissa vaadittavien asiakirjojen hankkimista melko sekavana prosessina ja kaipaisivat enemmän ohjausta suunnittelun suhteen. Tutkimuksessa havaittiin, että rakentajat haluavat pääsääntöisesti hakea rakennusluvan itse. Kuitenkin asiakirjojen tilaaminen eri palveluntarjoajilta on työlästä, kun asiakkaat voisivat ostaa ne myös yhdeltä toimijalta. Tutkimuksen valossa nähdään, että tuotteistamalla suunnittelupalvelut yhdeksi kokonaispalveluksi, voidaan selkeyttää rakennuslupaprosessia ja helpottaa asiakkaan työtä asiakirjojen kokoamisessa. Tuotteistamalla luodaan siis asiakasarvoa sekä saavutetaan kilpailuetua muihin suunnitteluyrityksiin nähden. Tutkimusta voisi edelleen jatkaa tekemällä selvitystä tuotteistettujen palvelujen tarjoamisesta uusille asiakassegmenteille kuten suurille rakennusliikkeille.

ABSTRACT

KAROLIINA PIIRONEN: Service productization in a small construction design firm

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 94 pages, 4 Appendix pages

November 2018

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Operations Management and logistics

Examiner: Professor Miia Martinsuo

Keywords: construction industry, design services, service productization, SMEs

More and more services are offered to builders in the building industry. Traditionally, however, the construction sector is considered to be a product-oriented sector, so the share of services may not be clearly defined. Particularly in the field of design services, it is necessary to clarify the service offering by making products more easily perceived as a whole, by making them more like a product. This research primarily serves as a small construction company offering design services. The aim is to clarify to the target company the progress of the service productization process and, above all, to provide the company with a solution, what kind of service package it should form and offer to its customers. To this end, the key objective is to find out what kind of service the private customers are looking for in the construction industry and what kind of service other companies are currently offering.

For the exploratory study, empirical material has been collected by interviewing people who have built or are just building a house. In interviews were particularly interested in what kind of design services the builders have used and whether they have experienced the compilation of required documents for building permits. Information on competing companies was collected by conducting mystery shopping for a company providing design services to builders of small houses.

As a result of this research, it was found that design services are versatile and the builders have been largely in good service. Especially those who build the first house, however, consider the documents required in the construction permit process as a fairly confusing process and would require more guidance on design. The survey found that builders generally want to apply for a construction license themselves. However, ordering documents from different service providers is laborious when customers can also buy them from one operator. The research shows that by productising design services as a single comprehensive service, it is possible to clarify the licensing process and facilitate client work in document compilation. Productization therefore creates customer value and achieves competitive advantage over other design companies. Research could continue to be pursued by finding productised services for new customer segments, such as large construction companies.

ALKUSANAT

Aloitin tuotantotalouden opintoni Tampereen teknillisessä yliopistossa syksyllä 2008. Näihin reiluun kymmeneen vuoteen on mahtunut opiskelun lisäksi lyhyesti sanottuna aika monta muutakin projektia, joten nyt voin viimein huokaista: onnistuin valmistumaan oman, hieman venytetyn aikatauluni mukaisesti. Olen monta kokemusta rikkaampi ja vahvempi, olen selvinnyt hengissä. Olen kiitollinen jokaisesta projektista, vielä toistaiseksi keskeneräisistä ja näistä jo päätökseen saaduista.

Ilman tukijoukkoja tähän asti ei kuitenkaan olisi selvitty. Kiitos vanhemmilleni Taina ja Jarmo Parhialalle tuestanne opintojeni alkuvaiheista lähtien. Kiitokset myös ystäväilleni Kristalle, Nooralle ja Sallalle, ilman teitä opintopolkuni olisi voinut katketa hyvin lyhyeen. Kiitos kummeilleni Marjutille ja Pekalle, jotka annoitte minulle hätämajoitusta, kun keräilin opintojani lopulta kasaan Jyväskylästä käsin. Kiitos veljelleni Tinolle, joka olit hoitamassa lapsiamme ja tukemassa koko perhettä vaihto-opiskelun aikana. Ilman näitä vaihtelevia opintosuoritustapoja, tarvittavia opintopisteitä ei ehkä ikinä olisi saatu kasaan. Opintojeni loppuun saattamisessa erittäin tärkeinä tekijöinä olivat myös opinto-neuvojani Soila Kolari ja Ulla Vartiala, kiitos sekavan opintopistesoppani selvittämistä.

Täytyy myöntää, että tämän diplomityön kirjoitus on vienyt voimia ja vaatinut veronsa. Tämän kirjoitusprosessin aikana on koettu tunteita laidasta laitaan. Kiitos siskolleni Tiinalle ja äidilleni, jotka pahimpina väsymyksen ja luovuttamisen hetkinä otitte lapsemme hoitoon, jotta sain selvittää ajatuksiani. Kiitos rakkaalle puolisololleni Pertulle tuestasi sekä joskus myös vähemmän hienovaraisesta, mutta sitäkin tarpeellisemmasta palauttamisesta maan pinnalle. Kiitos lapsilleni Friidalle, Eevertille, Helgelle, Rebekalle ja Kevinille voimaannuttavista halauksista ja hyvän koulupäivän toivotuksista. Olette kaikki olleet tärkeänä apuna pitämässä elämän tärkeimmät asiat oikeissa mittasuhteissaan kirjoitusprosessin aikana. Kiitos ystäväilleni Camillalle ja Kaisulle vertaistuesta sekä myös monille muille ystäväilleni, jotka piditte elämäni tasapainossa opiskelujen keskellä.

Erityiskiitos tutkimukseen osallistuneille ystäväilleni ja tutuilleni sekä ennestään tunte mattomille, jotka annoitte aikaanne haastattelun tekoa varten. Apunne oli välttämätöntä diplomityön teon kannalta. Iso kiitos professori Miia Martinsuolle korvaamattomasta ohjauksesta ja neuvoista kirjoitusprosessin aikana, kiitos myös joustavuudesta käytännön järjestelyissä ja siitä, että luotit minun onnistuvan.

Jyväskylässä 19.11.2018

Karoliina Piironen

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Taustaa palveluista rakennusalalla | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja tavoitteet | 3 |
| 1.3 | Menetelmät | 4 |
| 1.4 | Työn rakenne | 5 |
| 2. | KIRJALLISUUSKATSAUS | 8 |
| 2.1 | Palvelut rakennusalalla | 8 |
| 2.1.1 | Palvelun käsite | 8 |
| 2.1.2 | Rakennusalan erityispiirteet | 8 |
| 2.1.3 | Asiakas rakennusalan palveluiden keskiössä | 12 |
| 2.2 | Palvelun tuotteistaminen | 13 |
| 2.2.1 | Tuotteistamisen tarkoitus | 13 |
| 2.2.2 | Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen | 15 |
| 2.2.3 | Tuotteistamisprosessi | 16 |
| 2.3 | Asiakkaiden vaatimukset asiantuntijapalvelulle | 19 |
| 2.3.1 | Asiakastarpeiden huomiointi modulaarisen palvelurakenteen avulla 19 | |
| 2.3.2 | Asiakastarpeiden kartoitus | 21 |
| 2.4 | Palveluiden tuotteistaminen aloittelevassa pk-yrityksessä | 25 |
| 2.4.1 | Roolijaon merkitys aloittelevassa yrityksessä | 25 |
| 2.4.2 | Asiantuntijayrityksen tärkeät ominaisuudet | 25 |
| 2.4.3 | Pienen yrityksen haasteet | 27 |
| 2.5 | Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto | 28 |
| 3. | MENETELMÄT | 31 |
| 3.1 | Kohdeyrityksen toimintaympäristö | 31 |
| 3.1.1 | Markkinoiden asiakaspohja | 31 |
| 3.1.2 | Kilpailutilanne | 33 |
| 3.2 | Aineiston keruu | 34 |
| 3.3 | Haastattelututkimus | 36 |
| 3.4 | Testiasiointi | 40 |
| 3.5 | Aineiston analysointi | 43 |
| 4. | TULOKSET | 48 |
| 4.1 | Haastatteluaineiston tulokset | 48 |
| 4.1.1 | Haastateltavilla hyvä kokemuspohja rakennusprojektille | 48 |
| 4.1.2 | Rakentajat toimivat projektinjohtajina | 50 |
| 4.1.3 | Hyvä palvelu tarkoittaa asiakkaan kuuntelua | 51 |
| 4.1.4 | Arkkitehti- ja rakennepiirustukset samalta palveluntarjoajalta | 56 |
| 4.1.5 | Suunnittelupalveluiden hinnoittelua ei koeta ongelmallisena | 58 |
| 4.1.6 | Rakennusalalla on riittävästi palvelutarjontaa | 59 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1.7 | Asiakkaat haluavat hakea rakennusluvan itse | 60 |
| 4.2 | Testiasioinnin tulokset..... | 64 |
| 4.2.1 | Testiyritykset tarjosivat vaihtelevan määrän palveluita..... | 64 |
| 4.2.2 | Palveluita ei ollut tuotteistettu..... | 66 |
| 4.2.3 | Asiakaspalvelu pääosin hyvää | 68 |
| 4.3 | Yhteenvedo kerätystä empiirisestä aineistosta..... | 69 |
| 5. | TULOSTEN TARKASTELU | 71 |
| 5.1 | Asiantuntijapalveluiden tuotteistuksessa huomioon otettavat tekijät..... | 71 |
| 5.2 | Asiakkaiden vaatimukset asiantuntijapalvelulle | 73 |
| 5.3 | Aloittelevan rakennusalan pk-yrityksen ratkaisut palvelun tuotteistamisessa 76 | |
| 5.4 | Suunnitelma tuotteistustoimenpiteistä kohdeyritykselle..... | 79 |
| 6. | PÄÄTELMÄT | 85 |
| 6.1 | Tavoitteiden toteutuminen..... | 85 |
| 6.2 | Tulosten merkittävyys käytännössä | 87 |
| 6.3 | Tutkimuksen rajoitteet..... | 87 |
| 6.4 | Jatkotutkimusmahdollisuudet..... | 90 |
| | LÄHTEET | 91 |

LIITE A: HAASTATTELURUNKO YKSITYISILLE HENKILÖILLE

LIITE B: HAASTATTELURUNKO YRITTÄJILLE

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa palveluista rakennusalalla

Palvelujen määrä eri toimialoilla kasvaa koko ajan ja yritysten lisäksi myös kotitaloudet käyttävät yhä enemmän palveluita hyväkseen (Ahlqvist 2015). Palvelut ovat yleistyneet liiketoiminnassa ja Mathieu toteaa, että jokainen yritys on mukana palveluliiketoiminnassa. Aiemmin palvelulla on tarkoitettu enimmäkseen myynnin jälkeisiä palveluita, kuten asennus- ja huoltotöitä sekä vakuutuksia, nyt ne eivät enää riitä palveluksi vaan tarvitaan enemmän. (Mathieu 2001, s. 39) Tuoteorientoituneet teollisuusyritykset ovatkin askel askeleelta muuttuneet yhä enemmän palveluorientoituneiksi. Tätä palveluliiketoiminnan lisääntymistä joka alalla kutsutaankin palvelullistumiseksi. (Freitag & Schiller 2017, s. 336) Markkinat muuttuvat nopeasti ja yritysten on jatkuvasti etsittävä keinoja selviytyäkseen kilpailutilanteessa. Hinnalla ja tuotteella on enää vaikea erottua ja palvelut ovat yhä tärkeämpi kilpailutekijä yrityksille. (Gebauer et al. 2012, s. 321; Freitag & Schiller 2017, s. 336)

Sama palvelullistumisen kehitys on nähtävissä myös rakennusalalla. Taloa ei enää välttämättä rakenneta itse vaan talojen suunnitteluun ja rakentamiseen on tarjolla erilaisia palveluita. Monet esimerkiksi ostavat talon valmiina talopaketteina, johon sisältyy talon suunnittelu- ja rakennusvaihe. Asiakas on voinut käyttää talon suunnittelussa esimerkiksi sisustussuunnittelijan tai arkkitehdin palveluita. Samoin pihatöitä ja erilaisia kunnostusremontteja ostetaan ammattilaisilta. Kuitenkin paljon on myös omatoimirakentajia, jotka ulkoistavat rakennusprojektista vain mahdollisimman pienen osan kuten luvanvaraiset sähkö- ja putkityöt. Rakennusalalla vallitsee Suomessa hyvin pitkälle sellainen kulttuuri, että rakentajat pyrkivät tekemään kaikki rakennusvaiheet mahdollisimman pitkälle itse ja säästävät näin kustannuksissa.

Todellisuudessa omalle työlle ja käytetylle ajalle ei lasketa kustannuksia kovinkaan tarkasti ja todennäköisesti ulkoistaminen olisi joissain tapauksissa jopa kustannustehokain toimintamalli. Esimerkiksi rakennusluvan hakeminen on monivaiheinen prosessi, jossa tarvitaan monia eri asiakirjoja toimitettavaksi viranomaisille. Rakennuslupaa varten tulee toimittaa rakennuspaikkakunnan rakennusvalvontaan esimerkiksi rakennuksen pääpiirustukset, rakennekuvat, värityssuunnitelmat, energiaselvitys, pohjatutkimusraportti sekä naapurien kuulemiset (Fagerlund & Hirvaskoski-Leinonen 2014, s. 13–15). Muun muassa tässä kohtaa rakennusprosessia olisi mahdollista tarjota palvelua, joka vähentäisi rakentajan oman työn määrää. Tässä diplomityössä tullaan selvittämään, kuinka olisi näistä lähtökohdista huolimatta mahdollista muodostaa palvelukonsepti, joka sisältää matalan kynnyksen palveluita asiakkaille, jotka rakentavat omakoti- tai pari-

taloa ja kuinka nämä palvelut tulisi tuotteistaa, jotta siitä hyötyy sekä asiakas että palvelun tarjoaja.

Tämä tutkimus tehdään palvelemaan aloittelevan rakennusalan pienyrityksen tarpeita. Kohdeyritys on vasta perustettava rakennusalan toimiva suunnitteluyritys, jossa työskentelee kahdesta kolmeen työntekijää. Yrityksen visiona on suunnitella ja tarjota rakennusprojektia aloittavalle asiakkaalle, yksityishenkilölle tai pienyritykselle, palvelupaketti, joka sisältää rakennuslupaan, rakennusvaiheeseen ja rakennuksen valmistumiseen liittyvät asiakirjat. Tällä hetkellä rakennusprojektia aloittavien asiakkaiden täytyy hankkia ensin tietoa siitä, mitä asiakirjoja rakentamisessa yleensä tarvitaan ja sen jälkeen ostaa kyseiset asiakirjat yksitellen eri toimijoilta. Yrityksen tavoitteena on selkeyttää asiakkaan prosessia tarjoamalla valmis tuote-, tieto- ja palvelupaketti. Tuotteistamalla palvelu asiakkaan on mahdollista hahmottaa palvelulla saavutettava lopputulos sekä vertailla paremmin hintoja eri palveluntarjoajien kesken (Valminen & Toivonen 2011, s. 6).

Rakennusalan on paljon suunnittelu- ja insinööripalveluita tarjoavia yrityksiä. Jotta mille tahansa alalle saapuvan yrityksen olisi mahdollista erottua joukosta, tarvitaan innovatiivisuutta, mikä on tärkeää erityisesti juuri rakennusalan, jossa kilpailua on paljon. Rakennusalan käytännöt muuttuvat hyvin hitaasti ja toiminta on konservatiivista. Uusia teknologiasia innovaatioita otetaan käyttöön hitaalla tempolla, joten uudistamiskohtia varmasti löytyy. (Staniewski et al. 2016, s. 862) Innovatiivisuuden tarve koskee teknologian lisäksi yrityksen palveluita ja prosesseja. Yrittäjyyden kuvataankin olevan kaiken kaikkiaan innovatiivisuutta ja tunnettujen asioiden kokoamista uusiksi kokonaisuuksiksi. Yrittäminen vaatii ennakoimista ja luovuutta. (Hatt 2018, s. 157) Pienillä yrityksillä on suuriin yrityksiin nähden haastava tilanne rajallisten resurssien suhteen, mutta toisaalta yrityksen pieni koko tuo myös etuja. Yrittäjävetoiset pienet yritykset ovat monesti ketterämpiä muutoksissaan, koska yrityksen byrokratia on kevyempää. Päätökset tulevat suoraan yrittäjältä koko yritykseen nopeasti. Oikein hyödynnettynä pienet yritykset saavuttavatkin kokonsa avulla kilpailuetua olemalla innovatiivisia ja nopeita toiminnassaan. (Staniewski et al. 2016, s. 864) Yrittäjä hankkii ja jakaa resursseja eteenpäin omalla riskillään (Hatt 2018, s. 156), mikä tuo haastavuutta pienyrittäjäksi ryhtymiseen. Toisaalta juuri tämä yrittäjän oma täysipainoinen osallistuminen ja riskinotto ovat välttämättömiä, jotta pienen yrityksen on mahdollista kilpailla jo toimintansa vakiinnuttaneiden, suurempien yritysten rinnalla.

Aloittaessaan toimintansa yrityksen täytyy olla siis tietoinen alan markkina- ja kilpailutilanteesta ja olla valmis tuomaan alalle jotain uutta ja innovatiivista, millä pääsee erottumaan muista toimijoista. Aloittavan yrityksen pieni koko voi mainitun ketteryyden lisäksi tuoda myös haasteita, sillä alan suuret ja tunnetummat toimijat voivat ottaa vastuulleen suurempia urakoita ja saada jatkuvasti enemmän näkyvyyttä. Uuden yrityksen onkin voitava tarvittaessa nopeastikin laajentua ja tärkeää on hankkia alusta asti referenssimateriaalia, jolla voidaan näyttää asiakkaille olevansa luotettava toimija.

Kohdeyritys on moderni insinööritoimisto, jonka tarkoituksena on tarjota yksittäisten asiakirjojen lisäksi palvelupakettia, joka sisältää mahdollisimman kattavasti kaikki rakentamisen eri asiakirjat sekä tukea ja ohjeita koko rakennusprojektia varten. Kyseessä on siis tietointensiivisiä palveluja (KIBS) tarjoava yritys. KIBS-yritykset tarjoavat perinteisesti tietämystään asiakasyrityksille ja -organisaatioille (Valminen & Toivonen 2011, s. 1). Kuitenkin asiantuntijapalveluita pääsääntöisesti yksityishenkilöille tarjoavan yrityksen myyntituotteena ovat tietointensiiviset palvelut, joten kohdeyritys luokitellaan tässä tutkimuksessa KIBS-yritykseksi. Palveluiden tuotteistamisen yhteydessä on tästä syystä välttämätöntä käsitellä myös tietämystä ja sen hallintaa tietointensiivisiä palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan palveluita, joiden tuottamiseen tarvitaan jotain erityisosaamista (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 9). Asiantuntijalla on tietoa, taitoa, luovuutta ja usein motivaatiotakin ratkaista asiakkaan ongelma. Asiantuntijan työ on Lehtisen ja Niinimäen mukaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Asiantuntijatyössä tieto on merkittävä osa-alue ja tästä syystä asiantuntijapalvelun rinnalla tai sijasta käytetään termiä tietointensiiviset palvelut (KIBS). Asiantuntijapalvelut ovat muihin palveluihin verrattuna hyvin pitkälle aineettomia kuten ohjeita, neuvoja ja ideoita, joiden kehittämiseen ja prosessointiin on tarvittu asiantuntijan erityisosaamista. Asiakkaalle asiantuntijapalveluiden laadun määrittäminen on hyvin vaikeaa ennen ostopäätöstä, joten asiantuntijapalvelun ostaminen on sellaisenaan hyvin riskialtista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 9-11) Tämä antaa jälleen yhden konkreettisen perustelun tälle tutkimukselle. On tärkeää tutkia sitä, miten asiantuntijapalvelu tulisi tuotteistaa, jotta asiakkaan kokema riski pienenesi.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelmana tämän tutkimuksen taustalla on se, että rakentajille tarjotut palvelut ovat tällä hetkellä hyvin hajallaan. Palveluiden yhdistämistä ja niiden tuotteistamista tulisi tutkia lisää tietämyksen lisäämiseksi. Tutkimuksen kohdeyrityksen tavoitteena on parantaa jo olemassa olevia palveluja ja tarjota ne asiakkaalle helpommin hahmotettavana kokonaisuutena. Kyseessä on siis inkrementaalinen palveluinnovaatio, jossa tarkoituksena on tuoda palveluun uusia elementtejä ja parantaa siihen kuuluvia ominaisuuksia (Valtakoski & Järvi 2016, s. 362). Palvelulle tehtävä tuotteistaminen tähtää myös palvelun formalisointiin eli siitä halutaan muokata sujuvampi kokonaisuus määrittelemällä palvelun ominaisuuksia sekä standardisoimalla sen palveluelementtejä tarpeen mukaan (Valtakoski & Järvi 2016, s. 362).

Yksi osaongelma tällaisen palvelun lanseeraamisessa rakennusmarkkinoille on tämän hetken tilanteen sekavuus. Rakennusalalla ei ole vakiintuneita tai selkeitä hintoja rakentamisen asiakirjoille, eivätkä asiakkaat näin ollen ole välttämättä täysin tietoisia, mitä eri tuotteista ja palveluista tulee maksaa. Hintojen vaihtelu on suurta myös siksi, että eri toimijat tarjoavat asiakirjoja eri laajuksella sisällöllä, jolloin hintojen vertailu keske-

nään on haastavaa. Näihin haasteisiin haluta vastata palvelun tuotteistamisprosessilla, johon tämä tutkimus tähtää.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyritykselle palvelun tuotteistamisprosessin eteneminen ja ennen kaikkea tarjota yritykselle ratkaisu siitä, millainen palvelupaketti sen kannattaa muodostaa ja tarjota tuotteistettuna asiakkailleen. Tätä varten keskeisenä tavoitteena on selvittää, millaista palvelua yksityisasiakkaat rakennusosalalla odottavat.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaiset tekijät yrityksen tulee ottaa huomioon asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa?
2. Millaisia vaatimuksia asiakkaat kohdentavat asiantuntijapalveluun?
3. Millaisia tulee olla aloittelevan rakennusalan pk-yrityksen ratkaisut palvelun tuotteistamisessa?

Työssä keskitytään tietointensiivisten palveluiden tuotteistamiseen ja tutkimuksesta jätetään ulkopuolelle yrityksen muu toiminta rakennusosalalla kuten rakentamispalvelun tarjoaminen. Tutkimuksessa keskitytään pelkästään tehtävään tuotteistamisprosessiin yrityksen tarjoamien palveluiden osalta eikä käsitellä tuotteistamisen vaikutusta yrityksen toimintaan laajemmin. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös tuotteistamisprosessin toimeenpano yrityksessä sekä yrityksen muut jatkotoimenpiteet. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksessa keskitytään vain pienen yrityksen palvelun tuotteistamiseen, eikä suuremman yrityskoon mukanaan tuomia vaikutuksia tuotteistamiseen oteta huomioon. Aiemmista tutkimuksista käytetään hyväksi niitä tuloksia, jotka ovat sovellettavissa pienessäkin yrityksessä.

1.3 Menetelmät

Työssä käytetään laadullista tutkimusotetta ja palveluiden tuotteistamista aloittavassa yrityksessä pyritään selvittämään tapaustutkimuksen kautta. Työssä pyritään keräämään lisäksi aineistoa, joka yhdessä aiemman tutkimuksen pohjalta yhdistyy nimenomaisesti tätä yritystä konkreettisesti hyödyttäväksi tiedoksi tuotteistamisprosessia varten. Tutkimukseen on valikoitu tapaus, jossa aloittava yritys pyrkii tuotteistamisen kautta saavuttamaan näkyvyyttä ja erottautumaan muista asiantuntijapalveluita tarjoavista yrityksistä. Tämän tutkimuksen kohdeyritys on esimerkkinä useista sellaisista eri alojen yrityksistä, jotka ovat aloittamassa toimintaansa palveluidentarjoajana. Tutkimuksen toivotaan tuovan näkemyksiä siitä, kuinka palveluidentuottamista voidaan kehittää asiakasystävällisemmäksi sekä tuovan kilpailuetua muihin palveluntarjoajiin nähden.

Menetelminä aineiston keräämiseksi käytetään haastattelututkimusta, jonka tutkimushenkilöinä ovat oman talon rakentaneet ja sitä suunnittelevat henkilöt. Arvioitaessa rakennusalan palvelutarvetta yrityksen toimialueella käytetään hyväksi Jyväskylän kau-

pungilta saatavana olevaa tietoa siitä, miten paljon rakennuslupia myönnetään sekä tietoa tarjottavista tonteista ja suunnitteilla olevista asuinalueista. Rakentajille tarjolla olevia palveluita ja niiden tuotteistusastetta arvioidaan kilpailevissa yrityksissä tehtävän mystery shoppingin, eli testiasioinnin avulla.

1.4 Työn rakenne

Tämä työ on jaettu päälukuihin siten, että työn toinen luku käsittelee aiheesta aiemmin tehtyä tutkimusta. Keskeistä aiemmassa tutkimuksessa on rakennusalan tuomat erityispiirteet palveluiden tarjoamiselle. Ensinnäkin rakennusosalalla on paljon pieniä ja keski-suuria toimijoita, mikä tuo alalle paljon kilpailua. Toisaalta rakennusala mielletään asiakkaiden keskuudessa hyvin tuotekeskeiseksi alaksi, jolloin palveluiden tarjoamiselle ja niiden tuotteistamiselle nähdään vahvasti tarvetta alalla. (Anumba et al. 2005, s. 33) Rakennusala on myös hyvin monimuotoinen ja yksittäinenkin rakennusprojekti on asiakkaalle hankalasti hahmotettava kokonaisuus. Rakennusalan työntekijät ovat moniosaajia, joilla on tietämystä ja käytännön osaamista sekä kykyä yhdistellä tietoa toimiviksi kokonaisuuksiksi. Yksi rakennusalan erityispiirteistä on alan tietointensiivisyys, mikä jää helposti rakennusalan käytännönläheisyyden varjoon. (Senaratne & Bacic 2015, s. 137–140) Rakennusalan palveluita käsittelevä aiempi tutkimus tuokin paljolti esille juuri tietämyksen hallintaan liittyviä haasteita.

Aiemmin on tutkittu hyvin paljon yleisesti palveluita ja niiden tuotteistamista, vaikka-kaan ei juuri rakennusala koskien. Kirjallisuuskatsauksessa on tullut esille hyvin tarkasti palveluiden ominaispiirteet sekä syyt sille, miksi palveluita ylipäättään halutaan tuotteistaa. Tärkeänä huomiona on tuotteistamisen ja toiminnan standardisoinnin välinen ero: tuotteistamisella ei haluta vakiodia palveluita niin, että niille erityinen ominaisuus, asiakaslähtöisyys, katoaa (Tuominen et al. 2015, s. 5; Valminen & Toivonen 2011, s. 7). Aiemmasta kirjallisuudesta saadaan myös hyvin tarkka ohjeistus siitä, miten tuotteistaminen tulee vaihe vaiheelta toteuttaa. Tämän diplomityön keskeisenä tarkoituksena on selvittää asiakkaiden vaatimuksia asiantuntijapalveluille, joten kirjallisuusselvityksessä on nostettu esiin myös aiempia tutkimuksia asiakkaiden vaatimuksiin ja niiden käsittelyyn liittyen. Asiakkaiden tarpeet ovat aina henkilökohtaisia ja tapauskohtaisia, joten tärkeäksi huomioksi nousi, että asiakkaan tarpeet tulee aina selvittää heiltä itseltään. Tähän tarkoitukseen Torkkeli et al. (2005) esittelee hyvin soveltuvan asiakas-tarpeiden kartoitusprosessin. Toisaalta tuotteistamisen ajatuksena on yksinkertaistaa muutoin usein monimutkaista palveluprosessia asiakkaan tarpeiden huomioinnista huolimatta. Tähän ratkaisuksi ehdotetaan modulaarista palvelurakennetta, kuten esimerkiksi Valminen & Toivonen (2011) tutkimuksessaan.

Kirjallisuuskatsauksen viimeisenä osana käsitellään tarkemmin pk-yrityksen ratkaisuja palvelun tuotteistamisessa. Keskeisessä osassa on Ritalan et al. (2011) tutkimus siitä, millaisia ominaisuuksia KIBS-yrityksellä tulee olla, jotta se on valmis tuotteistamaan palveluitaan. Nämä neljä ominaisuutta ovat vahvasti sidottu palveluiden perusluontee-

seen ja siihen, miten tarpeeksi kyvykäs yritys pystyy tuotteistamaan palveluitaan palveluiden mukanaan tuomista rajoituksista huolimatta. Ensiksikin tärkeää on yrityksen kyvykyys tietämyksen hallinnassa, siis pitää pystyä hallitsemaan palvelun aineetonta luonnetta. Toisaalta tärkeää on tuotteistamisprosessin hallinta siten, että voidaan tasoitaa palveluiden heterogeenistä ominaisuutta. Kolmantena tuotteistamiselle tarpeellisenä ominaisuutena pidetään kykyä prosessinhallintaan, mikä on välttämätöntä vastattaessa palvelun aikasidonnaisuuteen. Neljäs yrityksen tärkeä ominaisuus on hyvä asiakashallinta, mikä on tarpeen, kun otetaan huomioon palvelun tuottamisen ja vastaanottamisen samanaikaisuus sekä palvelun asiakaslähtöisyys.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät luvussa 3. Luvussa on aluksi perehdytty kohdeyrityksen toimintaympäristön kuvaukseen, mikä on välttämätöntä tutkimuksen muun aineiston ymmärtämistä varten. Kohdeyrityksen toimintaympäristöstä on erityisesti keskitytty mahdolliseen asiakaspohjaan sekä markkinoilla oleviin, kilpaileviin yrityksiin. Tässä luvussa siis valaistaan tilannetta ja lähtökohtia, jotka aloittavalla yrityksellä on edessään ja jotka on huomioitava yrityksen palveluita ja tuotteistamista suunniteltaessa. Yritys keskittyy Keski-Suomeen ja erityisesti Jyväskylän seudulle, mikä on väkirikas asutuskeskittymä ja jolla rakennusalan palveluille on rakennuslupien ja tonttitarjonnan perusteella kysyntää. Toisaalta alueella toimii aktiivisesti useita rakennusalan yrityksiä, joiden tarjooma menee joiltain osin päällekkäin kohdeyrityksen toiminnan kanssa. Lisäksi selkeitä suunnittelu- ja insinööritoimintoja on lähiseudulla useita, mikä lisää alalle tulon haasteellisuutta.

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on nähty ensisijaisen tärkeäksi kerätä laadullista aineistoa kohdeyrityksen potentiaalisia asiakkaita haastattelemalla. Tätä varten on haastateltu kymmentä omaa taloa rakentavaa tai rakennusprojektin päätökseen saanutta henkilöä tai pariskuntaa sekä pientaloja rakentavaa yrittäjää. Haastattelut suoritettiin kasvokkain tai puhelimitse ja niihin sisältyi kysymyksiä rakentamisesta ja siinä käytetyistä palveluista. Lisäksi on haluttu selvittää, millaisia palveluita on tällä hetkellä tarjolla alan muilla yrityksillä, joten on suoritettu testiasiointeja suunnittelu- ja insinööripalveluita Jyväskylän seudulle tarjoavissa yrityksissä. Testiasiointituloksia kerättiin kaikkiaan kahdeksasta yrityksestä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Testiasioinneissa oltiin kiinnostuneita yritysten tarjoamista palveluista ja siitä, miten nämä palvelut esitetään asiakkaille. Lisäksi oltiin kiinnostuneita yritysten asiakaspalvelun laadusta.

Tämän jälkeen esitellään saadut tulokset luvussa 4. Haastattelujen ja testiasiointien tulokset käsitellään omissa alaluvuissaan. Tärkeimpiä tuloksia haastatteluissa oli, että asiakkaat todella arvostavat hyvää asiakaspalvelua ja asiantuntijapalveluissa asiantuntijuutta. Kuitenkin odotetaan, että asiakasta todella kuunnellaan ja halutaan palvella asiakkaan lähtökohdista käsin. Pääosin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä sekä palvelun hintaan että laatuun. Rakennuspalveluissa palvelun aikataulussa pysymistä pidettiin laadun ohella yhtenä tärkeimmistä palvelun kriteereistä. Haastatteluissa oltiin erityisen kiinnostuneita asiakkaiden käyttämistä suunnittelupalveluista ja siitä, kuinka monelta eri palve-

luntarjoajalta rakennuslupaan vaadittavat asiakirjat on hankittu. Testiasioinneissa puolestaan keskityttiin kohdeyrityksen kilpailevien yritysten tarjoamiin palveluihin ja haluttiin selvittää, montako palvelua yritykset tarjoavat asiakkaille. Testiasioinnissa kiinnitettiin huomiota myös yritysten tarjoamien palvelujen tuotteistamisen tasoon ja huomattiin, että ulkoista tuotteistamista ei ole havaittavissa ja jos palveluprosessien tuotteistusta on yrityksessä tehtykin sisäisesti, asiakkaalle se ei ainakaan näy. Tämän vuoksi tyydyttiin arvioimaan sitä, kuinka selkeästi yritykset tuovat palvelunsa esille kotisivuillaan sekä testiasioinnin sähköpostikeskustelun aikana.

Luvussa 5 perehdytään tarkemmin siihen, mitä tulokset tarkoittavat tutkimuskysymysten valossa. Tulosten mukaan asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa täytyy huolehtia, että palvelun asiantuntijuus säilyy ja välittyy edelleen asiakkaalle. Asiakkaat arvostavat asiantuntijan osaamista ja odottavat sen mukaista palvelua. Tuotteistetussa palvelussa myös yrityksen eri työntekijöiden välillä täytyy tiedon siirtyä ja palvelun olla jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa yhtä laadukasta. Rakennusalan erityisen tärkeää on huomioida erilaisten asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Tällöin myös asiakkaiden asiantuntijapalvelulle kohdentamat vaatimukset voivat olla hyvin erilaisia. Palvelua täytyy siis tuotteistaa, jotta saadaan saavutettua kilpailuetua ja asiakasarvoa, mutta asiakaskohtaisen räätälöinnin mahdollisuus tulee säilyttää. Tämän vuoksi modulaarinen palvelurakenne on huomioitava rakennusalan asiantuntijapalveluita tuotteistettaessa. Rakentajat hankkivat asiantuntijapalvelut usein omien verkostojen ja tuttujen rakentajien suositusten kautta, koska halutaan varmistua palvelun laadusta. Tämän vuoksi aloittelevan yrityksen on edettävä hitaasti ja luotava rauhassa asiakassuhteita ja panostettava erityisesti palvelunsa laatuun. Tätä kautta yritys voi luoda tunnettuutta ja saada osuutensa rakennusalan suunnittelumarkkinoista.

Lopuksi päätelmät-luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista. Pohditaan, miten sille asetetut tavoitteet on saavutettu ja sitä, millaisia rajoitteita tutkimuksella on ollut. Pohditaan myös mahdollisia virhelähteitä tutkimukselle ja sitä, miten virheiden vaikutusta on tutkimuksessa pyritty vähentämään. Lisäksi annetaan mahdollista jatkotutkimusta varten tutkimusaiheita, joita tämän tutkimuksen jälkeen olisi hyvä edelleen selvittää.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Palvelut rakennusallalla

2.1.1 Palvelun käsite

Mikä on palvelu ja miten palvelut ilmenevät rakennusallalla? Arkikielessä palvelu voidaan käsittää yksinkertaisesti tekona, joka tehdään toisen ihmisen puolesta, puhutaankin palveluksista. Liiketoiminnassa palvelu määritellään toimintana tai aineettomana hyötynä, jonka jokin toimija voi tarjota toiselle osapuolelle, eikä tämä johda minkään fyysisen tuotteen omistusoikeuden siirtymiseen (Law 2016). Liiketaloudellisesti olennaista on, että palvelu on yritykselle hyötyä tuottava vaihdon väline. Palveluun voidaankin tuotteen tavoin viitata käsittein suorite, hyödyke tai kaupallinen yksikkö, jotka korostavat palvelun roolia yrityksen liiketoiminnassa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 9)

Palvelun tuottamiseen tarvitaan resursseja kuten yrityksessä osaavaa henkilökuntaa. Palvelu voidaankin määritellä keinona hankkia itselleen käyttöön resursseja sellaiselta, jolla niitä resursseja on (Tuulaniemi 2011, s. 10). Siis omakotitalon haluava henkilö voi ostaa talon suunnittelupalvelun yritykseltä, jolla on resursseja eli ammattitaitoa suunnittelutyöhön. Kaikkea ei siis tarvitse eikä voikaan osata itse, vaan tarvittavan osaamisen voi hankkia palveluna. Palvelun hankkimalla ihminen välttyy hankkimasta itselleen lisää tavaraa, jota ihmiset eivät itse asiassa enää halua, jos palvelun avulla voidaan saada elämää helpottava vastaava ratkaisu (Tuulaniemi 2011, s. 10). Kaikkien ei siis tarvitse esimerkiksi ostaa suunnitteluohjelmia ja kouluttautua suunnittelijoiksi voidakseen hankkia omakotitalon.

Verrattuna tavarahan, palvelu ei vaadi omistamista, vaan perustuu vaihdannan sijaan vuorovaikutukseen. Palvelussa resursseja jaetaan, kun taas materian mukana resursseja kulutetaan. Palveluiden hyvänä puolena nähdään myös se, että yleensä niiden tuottaminen kuluttaa vähemmän energiaa kuin tavaroiden valmistaminen tai hävittäminen. Kuitenkin tavara ja palvelu kulkevat edelleen jatkuvasti rinnakkain, sillä palveluun liittyy usein jotain konkreettista materiaalia ja toisinpäin. Asiakas etsiikin omiin tarpeisiinsa sopivinta kokonaisratkaisua. Ei vain tavaraa tai palvelua, vaan niiden yhdistelmää. (Tuulaniemi 2011, s. 10-11)

2.1.2 Rakennusalan erityispiirteet

Rakennusala on toimintaympäristönä monimuotoinen ja eroaa merkittävästi muista teollisuuden aloista (Anumba et al. 2005, s. 33; Senaratne & Bacic 2015, s. 137). Se pitää

sisällään erityyppisiä organisaatioita ja yrityksiä, joista jokainen tarjoaa erilaisia palveluja yksityisille asiakkaille tai laajemmille yhteisöille erilaisin rakennusmateriaalein, menetelmin ja konsultaatiopalveluin. Alalla on hyvin tyypillisesti suuri määrä pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yrityksiä) ja vastaavasti huomattavan pieni osa alalla toimivista yrityksistä on luettavissa suurten yritysten joukkoon. (Anumba et al. 2005, s. 33)

Rakennusalan yritykset tunnetaan usein niiden tuottamien tavaroiden ja materiaalin perusteella ja niiden ajatellaan tuottavan yksinomaan konkreettisia tuotteita kuten rakennustarvikkeita, taloelementtejä ja rakennuksia. Rakennusalan yrityksiä mielletään hyvin harvoin palvelun tuottajiksi. Todellisuudessa ala on hyvin tietointensiivinen eli konkreettistenkin tuotteiden valmistamiseksi tarvitaan hyvin paljon asiantuntemusta ja osaamista. Tietointensiivisten rakennusalan tuotteiden kustannukset koostuvat suurelta osin niiden kehitystyöstä, joka sisältää tietoon perustuvia elementtejä kuten muotoilua, suunnittelua, ohjelmointia, asiantuntijalausuntoja ja kustannus- ja rakennustapa-arviointeja. Tämä johtaa siihen, että tuotteiden valmistaminen vaatii erittäin korkeatasoista osaamista ja näitä palveluita tarjoavia ammattilaisia. (Anumba et al. 2005, s. 33)

Rakennusteollisuus näyttäytyy asiakkaalle monimutkaisena kokonaisuutena ja sen ammattilaisten ja eri organisaatioiden kokonaisuutta on yksittäisen henkilön hankala hallita (Boyd & Chinyio 2006, s. 3). Rakennusalan yritysten tärkein tuote onkin asiantuntijatieto ja ongelmanratkaisuosaaaminen, sillä rakennustoimet voivat olla erittäin osaamiskeskeisiä. Asiantuntijatieto tarjotaan asiakkaalle suunnittelu- ja insinööritoimistojen konsultaatiopalveluna, jossa ammattilainen suunnittelee yhdessä asiakkaan kanssa, millaiseen lopputulokseen halutaan päästä. Yrityksen tehtävänä on sitten etsiä, kerätä ja hyödyntää yksittäisten ammattilaisten ja yritysten osaaminen, jotta asiakkaan haluama lopputulos saavutetaan. Rakennusalalla tarvitaan toki tuotantopanoksina myös pääomaa ja työvoimaa, mutta tieto ja osaaminen ovat näitä muita panoksia tärkeämpää. (Anumba et al. 2005, s. 33–34) Tieto ja tietämys tulee olla vahvasti mukana, kun rakennusalalla päätetään tehdä pääomasijoituksia ja työvoiman hankintaa.

Rakennusalan työntekijöillä on eri alojen tietämystä ja osaamista ja he osaavat tehokkaasti yhdistellä niitä toisiinsa, minkä vuoksi työntekijöillä on hiljaisen tietonsa vuoksi erityisen tärkeä rooli alalla. Tietämys on lähtökohtaisesti jakautunut useille eri ihmisille, joten työntekijöiden hiljaisen tiedon hallinta ja jakaminen on rakennusalalla tärkeää. (Senaratne & Bacic 2015, s. 137–140) Pienissä rakennusalan yrityksissä henkilöstön vaihtuvuudella nähdäänkin olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Toisaalta uudet työntekijät tuovat mukanaan uutta tietoa ja näkökulmia yrityksen toimintoihin. Toisaalta pienissä yrityksissä tietoa ei ole välttämättä kovin hyvin dokumentoitu ja tällöin yhden asiantuntijan poistuminen yrityksestä voi vaikuttaa niin, että suuri määrä yrityksen asiantuntijuutta ja yksittäisellä henkilöllä olevaa tietoa katoaa yrityksestä lähtevän työntekijän mukana. (Senaratne & Bacic 2015, s. 144)

Asiantuntijapalveluiden tarjoaminen vaatii vahvaa tietämystä ja suuren tietomäärän omaksumista. Olennaista on osata poimia tarvittava tieto useista eri lähteistä. Tämä osaltaan myös edesauttaa palveluntarjoajan asemaa, kun asiakkaan voi olla hyvin vaikea hankkia tarvitsemansa tieto ilman asiantuntijan apua. Pienen rakennusyrityksen vahvuutena on tietämyksen hallinnan ja koordinoinnin keveys verrattuna isoon yritykseen, jossa on raskaampi organisaatorakenne ja tiedonkulun täytyy tapahtua järjestelmällisesti (Egbu 2012 Senaratnen & Bacicin 2015, s. 140 mukaan).

Tieto ja tietämys ovat asiantuntijoiden mukana liikkuvaa hiljaista tietoa sekä muistiin kirjoitettua, dokumentoitua tietoa. (Senaratne & Bacic 2015, s. 142; Anumba et al. 2005, s. 34). Hiljainen tieto on kokemuksesta ja koulutuksesta pikkuhiljaa kerääntynyttä tietoa, joka näkyy toimintatavoissa, arvoissa ja asenteissa. Hiljainen tieto voi ilmentyä hyvin tapauskohtaisesti, joten sitä on vaikea tai jopa mahdotonta kirjata ylös ja jakaa toisille. Rakennusalan hiljaista tietoa ovat esimerkiksi työntekijälle kokemuksen kautta muodostunut tieto siitä, miten projektin hintatarjoukset tulee laatia ja miten osataan hahmottaa jokin tietty rakennusprojekti kaikkine vaiheineen ja toimitusketjuineen. Hiljaista tietoa tarvitaan myös asiakassuhteiden hoitamisessa, joten erilaisissa tilanteissa osataan toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Muistiin kirjoitettua tietoa ovat vastavasti ohjeet ja dokumentaatiot, kuten talon piirustukset, 3D-mallinnukset ja alan oppikirjat, joita voidaan helposti jakaa. (Anumba et al. 2005, s. 34)

Kummankin kaltaista tietoa voidaan systemaattisesti hankkia yrityksen käyttöön. Pienissä yrityksissä on tavallista palkata osaavaa ja kokenutta henkilökuntaa, mitä kautta hiljaista tietoa ja kokemusta saadaan omaan yritykseen. Keskisuurissa rakennusalan yrityksissä puolestaan painotetaan koulutuksen tärkeyttä ja kokemattomienkin työntekijöiden halua oppia työtehtävät omaksuen näin tietoa sekä innovoida ja kehittää työskentelytapoja. Sekä pienissä että keskisuurissa yrityksissä pidetään tärkeänä tiedon jakamista henkilöstön välisin tapaamisin ja keskusteluin. (Senaratne & Bacic 2015, s. 142–143)

Yksi rakennusalan erityispiirre on toiminnan projektiluontoisuus (Anumba et al. 2005, s. 105). Tiedonkulku asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan välillä on oltava sujuvaa, jotta monimutkaisen rakennusprojektin eri vaiheet saadaan etenemään hallitusti. Keskisuurissa yrityksessä pidetään erityisen tärkeänä yrityksen selkeää organisaatorakennetta, mikä varmistaa tiedon nopean ja estottoman kulun yrityksessä (Senaratne & Bacic 2015, s. 143). Esimerkiksi jos rakennuspiirustuksiin tulee muutoksia, on uusien suunnitelmien mukaiset hinnat arvioitava yrityksen asiantuntijalla ja sen jälkeen voi alkaa piirustusten mukainen rakentaminen (Senaratne & Bacic 2015, s. 143). Kaikki tämä vie siitä vähemmän aikaa mitä sujuvampaa tiedonkulku yrityksen sisällä on. Pienessä yrityksessä organisaatorakenne on keskisuurta pienempi, mutta silti yrityksen sisäinen tehtävänjako on oltava samalla tavoin sujuvaa (Senaratne & Bacic 2015, s. 143). Tiedonkulku eri projektien välillä on myös oltava sujuvaa, jotta yhdessä projektissa toimiviksi havaitut käytännöt voidaan käyttää hyväksi uusissa projekteissa. Tämä projektien välillä tapahtuva tiedonkulku voidaan varmistaa työntekijöiden työnkierrolla siten, että edelli-

sen projektin työntekijä osallistuu muihinkin projekteihin opettaen näin muille työntekijöille aiemman projektin kautta saadut tiedot. (Anumba et al. 2005, s. 111) Asiakkaalle yrityksen sisäinen tiedonkulku näkyy sujuvana ja toimivana palveluna.

Pienessä rakennusalan yrityksessä on tärkeää, että johtamistyyli on demokraattinen ja työntekijöitä kannustetaan vapaasti tuomaan omat mielipiteensä ja ehdotuksensa esille. Pienessä yrityksessä yksittäisellä työntekijällä on keskeinen rooli ja hänelle annetaan mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Tämä motivoi työntekijöitä ja luottamus työntekijöihin kasvattaa heidän haluaan jatkaa samalla työpaikassa pitkään. Toisaalta vapaalla keskustelulla halutaan luoda paineeton ilmapiiri. Hieman suuremmissa yrityksissä johtamistyyli on autoritaarisempi ja samanlainen demokraattisuus esimiehen ja työntekijöiden välillä ei ole yrityksen suuremman koon vuoksi mahdollista. Pienemmän yrityskoon on huomattu johtavan positiivisempaan suhtautumiseen tiedon vapaata jakamista kohtaan työntekijöiden kesken, kun vastaavasti suuremmassa yrityksessä tiedonkulkuun on tarkat säännöt. (Senaratne & Bacic 2015, s. 143–144)

Yrityksen asiantuntijatietoon ja sitä kautta sen tarjoamien palveluiden sisältöön vaikuttavat myös yrityksen ulkopuoliset toimijat ja yrityksen sisäiseen tietoon vaikuttavat esimerkiksi teollisuuden asiantuntijoiden näkemykset ja kansalliset rakennusalan toimijat. (Senaratne & Bacic 2015, s. 144) Suomessa rakentamista ohjataan tarkalla Ympäristöministeriön antamalla rakentamismääräyskokoelmalla (Ympäristöministeriö 2018) lisäksi jokaisella kaupungilla on oma rakennusvalvonta, joka neuvoo ja ohjaa rakentamismääräysten käytännön toteutuksesta. Viralliset ohjeistukset ja määräykset ohjaavat hyvien rakennustapojen käyttämiseen ja yrityksen uusien ideoiden pätevyyden määrittämiseen (Senaratne & Bacic 2015, s. 144).

Tiedonkulun parantaminen tietämyksen hallinnan avulla auttaa yritystä välttämään virheitä ja parantamaan näin rakennettavien asuntojen laatua. Rakennussuunnittelussa on erittäin tärkeää kouluttaa työntekijöitä jatkuvasti uusimpien suunnitteluohjelmien käyttöön, jotta asiakkaalle voidaan tarjota laadukkainta mahdollista palvelua. Talojen 2D-mallinnus ei esimerkiksi enää riitä, vaan asiakkaille halutaan tarjota 3D-mallinnusta, jonka avulla voidaan tutustua hyvin havainnollisesti ja yksityiskohtaisesti rakennusprojektin lopputulokseen ennen kuin varsinainen rakentaminen on edes aloitettu. Käytössä olevia rakennusten suunnitteluohjelmia on esimerkiksi AutoCad, Revit ja Databuild. (Senaratne & Bacic 2015, s. 146)

Ulkopuolisesta kouluttautumisesta huolimatta rakennusalan palveluiden tuottaminen nähdään kuitenkin tärkeänä oppia tekemällä, joten rakennusosalalla varsinkin hieman suuremmissa yrityksissä on tavallista tarjota alan opiskelijoille harjoittelupaikkoja työssäoppimista varten. Samalla yritys voi saada uusia ideoita ja näkökulmia alan tuoreilta vaikuttajilta. (Senaratne & Bacic 2015, s. 146) Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole taloudellisia resursseja panostaa kalliisiin tiedonhallinnan menetelmiin, mutta niissä voidaan silti tehokkaasti hyödyntää mentorointia eli toisilta oppimista, koulutusta, aivorii-

hiä ja hankkeiden toteutuksen jälkeistä arviointia, jotta saadaan jaettua uutta tietoa ja otettua yrityksessä parhaat mahdolliset käytännöt käyttöön. (Senaratne & Bacic 2015, s. 149–150)

Tietointensiivisellä alalla on erittäin tärkeää, että kaikki tieto on dokumentoitua ja sopimukset asiakkaan ja eri toimijoiden välillä ovat kirjallisina. Tämän vuoksi palvelun laadun varmistamiseksi tiedonvaihtoa käydään hyvin paljon sähköpostitse ja sähköpostiviestit tallennetaan, jotta niihin voidaan aina palata tarvittaessa. (Senaratne & Bacic 2015, s. 147)

2.1.3 Asiakas rakennusalan palveluiden keskiössä

Kaikessa tietämyksen ja asiantuntijatiedon hallinnassa ja jakamisessa yrityksessä tulee muistaa, ketä varten asiantuntijapalvelua tuotetaan. Asiakas on rakennusteollisuuden palveluiden lähtökohta. Asiakas on se, jonka vuoksi rakennusprojekti aloitetaan ja usein asiakas on myös se, joka omistaa projektin lopputuloksen, eli valmiin rakennuksen. (Boyd & Chinyio 2006, s. 1-5) Kuka sitten on rakennusalan yrityksen asiakas? Asiakas ei monien muiden asiayhteyksien tavoin ole rakennusosalalla yksittäinen henkilö, vaan asiakas tulee hahmottaa laajempänä käsitteenä. Ensiksikin asiakas voi olla yksityishenkilön sijaan yritys tai muu organisaatio yksityiseltä tai julkiselta sektorilta. Toisaalta, vaikka asiakas olisi yksityishenkilö, on hyvin todennäköistä, että asiakas tulee silti hahmottaa useamman henkilön ryhmänä. Asiakkaana on siis pääasiakkaan ohella hänen perhettään tai muita taustajoukkoja, jotka ovat vaikuttamassa päätöksentekoon. (Boyd & Chinyio 2006, s. 5-6).

Asiakkaat eroavat toisistaan monessa suhteessa. Sen lisäksi että asiakas voi pitää sisällään lukumäärällisesti hyvin eri määrän ihmisiä myös asiakkaan tietoisuus rakennusalan ja rakentamisesta vaihtelee (Boyd & Chinyio 2006, s. 7). Asiakkaissa on niitä, jotka eivät tiedä rakentamisesta käytännössä mitään. Toisaalta on niitä, joilla on jotain aiempaa kokemusta rakennusprojekteista ja niitä, jotka ovat itsekin alan ammattilaisia (Boyd & Chinyio 2006, s. 7). Rakennusosalalla asiantuntijan palveluita tarjoavan yrityksen tulee siis ottaa selvää ja olla kiinnostunut asiakkaistaan ja heidän tietotasostaan ja kyetä tarjoamaan juuri sellaista palvelua, mitä kukin asiakas tarvitsee.

Rakennusala on hyvin monialainen ja mielletään tuoteintensiiviseksi alaksi. Kuitenkin se osoittautuu aiemman tutkimuksen valossa hyvin tietointensiiviseksi ja palveluorientoituneeksi teollisuuden alaksi. Rakentaminen on hyvin monialainen projekti, joten tietoa tarvitaan monella eri rakentamisen osa-alueella ja eri vaiheissa rakentamista. Perinteisesti pientalojen rakentaminen on kuitenkin asiakkaalle hyvin henkilökohtainen asia ja rakennusprojektiin halutaan itse osallistua jollain tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että rakennusosalalla tarvitaan asiantuntijatietoa tarjoavia palveluntarjoajia rakentamisen eri vaiheisiin. Kokeneellekin asiakkaalle rakennusprojekti on haastava kokonaisuus hallita ja eri vaiheissa tarvittavat asiantuntijapalvelut voivat näyttäytyä monimutkaisina. Raken-

nusalan ammattilaisetkaan eivät yksinkertaisesti voi hallita kaikkia rakennusprojektiin liittyviä osa-alueita, kuten sekä suunnittelua että itse rakennustyötä ja siihen liittyviä luvanvaraisia rakennusvaiheita puhumattakaan eri rakennusmateriaaleihin ja työkaluihin liittyvästä erikoisosaamisesta. Rakennusprojekti on lisäksi kallis investointi, joten asiakkaalle olisi tärkeää saada konkreettista tietoa palvelun laadusta ja lopputuloksesta etukäteen. Tämän vuoksi rakennusalan palveluiden tuotteistamisesta nähtäisiin olevan hyötyä niin asiakkaalle kuin rakennusalan palveluita tarjoaville yrityksille. Lisäksi pienyritykselle tuotteistaminen antaisi mahdollisuuden erottua kilpailijoista ja menestyä palveluntarjoajana suurempien yritysten rinnalla. Kirjallisuudessa on käsitelty monipuolisesti rakennusalan yrityksiä ja tietointensiivisiä palveluita, kuitenkin nimenomaan palveluiden tuotteistamisesta kaivataan tähän tutkimukseen lisää tietoa. Seuraavaksi on syvennytty kirjallisuuteen, joka käsittelee palvelun tuotteistamista yleisellä tasolla. Tämä tieto pyritään liittämään erikseen rakennusalan palveluihin edempänä.

2.2 Palvelun tuotteistaminen

2.2.1 Tuotteistamisen tarkoitus

Yritysten liiketoiminnan palvelullistuminen eli palveluiden osuuden kasvu liiketoiminnasta on iso muutos ja aiheuttaa haasteita niin yritykselle itselleen, kuin sen tuotteille ja palveluille sekä työntekijöille. Palvelullistuminen ei vaikuta vain muutoksena liiketoiminnassa vaan se vaikuttaa yrityksen kaikkiin osa-alueisiin, mikä taas vaatii paljon tukea ja vahvaa johtamista, jotta palveluliiketoiminta saadaan integroitumaan yrityksen toimintaan. Lisäksi palvelut ovat monimutkaisesti käyttäytyviä ilmiöitä, joten niitä voi olla vaikeaa kuvata ja hahmottaa. (Freitag & Schiller 2017, s. 336) Tämä aiheuttaa haasteen, mutta myös syyn palveluiden tuotteistamiselle.

Tuotteistamisella tarkoitetaan aineettomien palveluresurssien, asiantuntemuksen ja osaamisen jalostamista palvelutuotteeksi, jota on mahdollista myydä, markkinoida ja toimittaa asiakkaille (Parantainen 2007, s. 14). Tuotteistamisella palveluun kuuluvat elementit siis jäsennetään sellaiseen yksinkertaiseen, helposti ymmärrettävään muotoon, että palvelukokonaisuutta voidaan käsitellä tuotteen tavoin. Parantainen määrittelee tuotteistamista myös palvelun toistettavuuden avulla. Kun tuotteistamisen osana tehty dokumentaatio palvelun suunnittelusta sen tuottamiseen, myyntiin ja markkinointiin on tehty hyvin, kuka tahansa alan ammattilainen voi alkaa tuottaa täsmälleen samaa palvelua. Tällöin palvelun tuotteistaminen on ollut onnistunut ja oikein toteutettu. (Parantainen 2007, s. 14)

Palvelun tuotteistamisella voi olla yrityksessä monenlaisia tavoitteita, kuten palvelun tuottamisen tehostaminen, markkinoinnin ja myynnin tehostaminen, sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostaminen sekä tuotteistettavan palvelun roolin ymmärtäminen. Itse palvelua halutaan tuotteistamisella kehittää helpommin myyväksi, tasalaatuiseksi ja

toistettavaksi. Palvelun halutaan tuotteistamisen jälkeenkin olevan edelleen kehitettävissä. (Tuominen et al. 2015, s. 9) Jaakkolan et al. mukaan tuotteistamisella tavoitellaan asiakkaan hyödyn maksimointia ja yrityksen kannattavuuden parantumista. Nämä saavutetaan uudistamalla ja kehittämällä palveluliiketoimintaa siten, että palvelun laatu ja tuottavuus paranee. Työntekijöille tuotteistamisen vaikutukset näkyvät esimerkiksi helpottuneena myyntityönä, kun tuotteistettua palvelua on helpompi myydä asiakkaalle. (Jaakkola et al. 2009, s. 1-5)

Abstraktilla tasolla palvelun tuotteistamisen kantavana ideana on kehittää selkeä palvelukonsepti, joka antaa yleisen kuvan siitä, millainen palvelu on. Se sisältää palvelun tuottajan ja asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelusta ja kertoo, mitä palvelu sisältää. Tarvitaan kuitenkin paljon konkreettisempia työkaluja palvelun kehittämiseen, jotta tuotteistamalla voidaan todella kehittää palvelua. (Valminen & Toivonen 2011, s. 4)

Palvelut voidaan jakaa kahteen kategoriaan: tuotetta tukeviin ja asiakkaan toimintaa tukeviin palveluihin (Mathieu 2001, s. 39). Tuotetta tukevilla palveluilla tarkoitetaan esimerkiksi tuotteen huoltoa ja kunnossapitoa. Jälkimmäisellä tarkoitetaan asiakkaan ohjeistusta ja tukea, asiakkaan palvelua. Palvelun tuottajan suhde asiakkaaseen on kiinteämpi jälkimmäisen kaltaisessa palvelussa (Mathieu 2001, s. 40). Tuotetta tukevat ja asiakkaan toimintaa tukevat palvelut voidaan määritellä myös niin, että ensimmäisessä palvelu on pitkälle vakioitu ja vastaavasti jälkimmäisessä palvelu on pidemmälle räätälöity asiakkaan tarpeita vastaavaksi (Mathieu 2001, s. 40). Tuotteistamisessa tulee huomioida, tukevatko kyseinen palvelu tai sen osa tuotetta vai asiakasta, mikä asettaa omat vaatimuksensa tuotteistamiseen.

Lähdettäessä tuotteistamaan palvelua, tulee huomioida palvelulle ominaiset piirteet, jotka lähtökohtaisesti erottavat palvelun fyysisistä tuotteista. Palvelut ovat aineettomia, keskenään heterogeenisiä eli yksilöllisiä, palveluiden tuotanto ja kulutus tapahtuvat yhtä aikaisesti ja palvelut ovat aikaan sidottuja, eivätkä ole varastoitavissa (Ritala et al. 2011, s. 488; Jaakkola et al. 2009, s. 1). Näiden piirteiden vuoksi palveluiden tuottamisen haasteita ovat muiden muassa laadun ja kysynnän vaihtelut sekä palvelun tuottamisen tehottomuus ja kannattamattomuus (Jaakkola et al. 2009, s. 1). Tuotteistamisprosessissa näitä palveluiden ominaisuuksia pyritään vakioimaan mahdollisuuksien mukaan vaikka palvelun ominaispiirteitä ei halutakaan täysin häivyttää. Tuotteistamisella pyritään kiteyttämään palvelun tuomaa arvoa asiakkaalle sekä kuvaamaan ja vakioimaan palvelun tuotantoprosessia (Tuominen et al. 2015, s. 5).

Tuotteistamisella halutaan siis tuoda palvelua konkreettisemmaksi ja helpommin ymmärrettäväksi, tuotteen kaltaiseksi kokonaisuudeksi systematisoimalla palveluun liittyviä komponentteja (Valminen & Toivonen 2011, s. 2). Tuotteistamisen tarkoitus ei kuitenkaan ole poistaa asiakkaalle tehtävää yksilöllistä räätälöintiä standardisoimalla palveluprosessi, vaan pyritään löytämään tasapaino vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille (Tuominen et al. 2015, s. 5; Valminen & Toivonen 2011, s. 7). Tuotteistami-

sessä pyritään myös säilyttämään palveluprosessin joustavuus ja sallimaan luovuus sen toteutuksessa prosessin formalisoinnista huolimatta (Valtakoski & Järvi 2016, s. 363). Vakiointi ja asiakaskohtainen räätälöinti tukevatkin toisiaan, sillä vakioimalla tiettyjä palvelun osia ei tarvitse käyttää rutiinityöhön niin paljon aikaa, vaan asiakasta ehditään huomioida paremmin (Jaakkola et al. 2009, s. 5; Torkkeli et al. 2005, s. 32). Tällöin tuotteistamisesta hyötyvät sekä palvelun tuottaja sekä asiakas.

2.2.2 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Edellä mainittujen palveluiden ominaisuuksien lisäksi KIBS-palveluissa korostuu palveluiden immateriaalinen erityispiirre. Tieto on yrityksen työntekijöiden hallussa, mikä tekee asiantuntijoista yritykselle välttämättömän ja siksi kriittisen resurssin (Valtakoski & Järvi 2016, s. 361). Yritys tarvitsee asiantuntemusta ja asiantuntijat voivat käyttää tiedon tuomaa neuvotteluasemaa omaksi edukseen (Valtakoski & Järvi 2016, s. 361). Tuotteistamalla voidaan puuttua tähän perinteiseen ongelmaan KIBS-yrityksissä vapauttamalla yksilön tieto koko organisaation tiedoksi. Tuotteistettaessa KIBS-palveluita eri lähteistä tuleva tietämys kootaan tietopaketeiksi, joita sitten voidaan yhdistää asiakkaan tarpeiden mukaan yksilölliseksi kokonaisuudeksi. Tietämys on usein hiljaista tietoa, joka on muutettava asiakkaalle myytävään muotoon esimerkiksi tietotekniikan avulla. Silloin palvelun tuottaminen ei ole enää niin riippuvainen asiantuntijasta kuin aiemmin. (Valminen & Toivonen 2011, s. 5; Jaakkola 2011, s. 227)

Asiakas voi nähdä asiantuntijapalvelun ostamisen riskinä, koska etukäteen ei konkreettisesti tiedetä, mitä palvelu tarkalleen ottaen pitää sisällään. Palveluita tarjoavat yritykset näkevätkin haasteellisenä myydä palvelua, koska siinä ei ole tuotteen tavoin selkeää, yksiselitteistä sisältöä, hintalappua ja toimituspäivää. Tämän vuoksi palveluita voidaan kin markkinoida asiakkaalle palvelupaketteina tai palvelutuotteina, jotta asiakas voisi helpommin hahmottaa palvelun olevan tuotteiden tavoin ostettavissa ja käsiteltävissä. Palvelua voidaan konkretisoida esimerkiksi brändäämällä sekä visualisoimalla, jolloin kokonaisuus hahmottuu paremmin. Palveluihin voidaan myös lisätä joitain fyysisiä ominaisuuksia ja tuotteita. Palvelua on myös helpompi konkretisoida ja selittää asiakkaalle esitteiden ja muiden visuaalisten materiaalien avulla. (Jaakkola 2011, s. 225)

Palveluprosessien systemoinnilla ja standardoinnilla saadaan tehostettua ja helpotettua toimintaa, kun prosessit ovat yhteneväisiä. Lisäksi palveluntarjoaja pystyy suunnittelemaan aikataulutuksensa paremmin, kun prosessien kulku on paremmin tiedossa. Kun prosessit ovat täsmällisesti määriteltä, on myös helpompi kohdistaa palvelun tuottamiseen oikea määrä resursseja ja prosesseja voidaan paremmin dokumentoida ja mitata, mikä taas auttaa kehittämään palveluprosessia edelleen. (Jaakkola 2011, s. 226–227)

Hyvin määritellyillä ja standardoiduilla palveluilla nähdään olevan vaikutusta myös siihen, että yrityksen laajentuessa asiakkaille tarjottavien palveluiden tuottaminen on yksinkertaisempi opettaa uusille työntekijöille sekä yhteistyökumppaneille, kun palvelu-

prosessin kulku on täsmällisesti tiedossa. Tällä voidaan myös varmistaa, että sama palvelu tarjotaan aina yhtä laadukkaana eri asiakkaille. Käytännössä palveluprosessien menetelmien yhtenäistäminen voidaan tehdä käyttämällä yhtenäisiä prosessimalleja, asiakirjamalleja ja tietokantoja sekä suunnittelemalla toimintamallit yhdessä työntekijöiden kanssa. Asiantuntijatyössä tieto on monesti yksilöillä ja standardoinnin avulla asiantuntijoiden tietoa ja kokemusta saadaan myös jaettua ja yhdelle asiakkaalle myytyä palvelua voidaan näin käyttää jossain määrin uudelleen. (Jaakkola 2011, s. 227) Tällöin voidaan käyttää jo olemassa olevaa osaamista ja kokemusta voidaan hyödyntää lähtökohtaisesti asiakaskohtaista räätälöintiä vaativissa projektiluontoisissa suunnittelupalveluisakin (Torkkeli et al. 2005, s. 22).

Pitkälle kustomoidut ja heterogeeniset palvelut tuovat haasteita asiantuntijapalveluiden johtamiseen ja markkinointiin. Lisäksi hyvin erikoistuneita ja toisistaan poikkeavia palveluita on vaikea hinnoitella. Asiantuntijapalveluiden kohdalla tarvitaan asiakaslähtöisiä, räätälöityjä palveluita, eikä esimerkiksi massakustomointi ole näiden palveluiden kohdalla riittävän yksilöllinen ratkaisu. (Jaakkola 2011, s. 221–222)

Lähtökohtaisesti palvelun tarjoamisessa asiakas on aina merkittävässä roolissa, eikä palvelua voida tarjota ilman asiakasta. Siksi palvelun tulee olla suunniteltu asiakkaan tarpeita ymmärtäen ja juuri sille asiakkaalle yksilölliseksi. Jotta löydetään tasapaino asiakkaan henkilökohtaisen palvelun ja valmiiksi suunnitellun palvelun välille on edellytyksenä, että palvelun peruselementit on hyvin suunniteltu ja jäsennelty. Palvelun kolme peruselementtiä Valmisen ja Toivosen (2011) mukaan ovat palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. Palvelukonseptilla kuvaa palvelun sisältöä ja rakennetta ja sen suunnittelussa on huomioitu asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttäminen. Palveluprosessi kuvaa sitä konkreettista toimintojen ketjua, miten palvelun asiakasprosessi tosiasiassa etenee. Palvelujärjestelmä puolestaan käsittää palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit kuten yrityksen henkilökunnan, fyysisen ympäristön ja työkalut sen tuottamiseen sekä yrityksen organisaatorakenteen. Koko palveluprosessin kehittäminen vaatii kaikkien näiden elementtien kehittämistä. (Valminen & Toivonen 2011, s. 4)

2.2.3 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessi on kokonaisuudessaan asiakaskeskeinen prosessi (kuva 2.1). Se lähtee asiakkaan tarpeiden ja toiveiden keräämisestä ja päättyy asiakkaaseen markkinoinnin ja yhteydenpidon muodossa. Näiden välillä tuotteistamisprosessissa on asiakaskokemuksen ohjaamat kehittämisprosessit palvelun tuotannon eri osa-alueilla. (Valminen & Toivonen 2011, s. 15)

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen tasoon: ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan niiden palveluelementtien kuvaamista, jotka näkyvät asiakkaalle. Tärkeää on luoda yhteinen näkemys asiakkaan kanssa siitä, mitä palvelu pitää sisällään. (Tuominen et al. 2015, s. 5) Ulkoisen tuotteistuksen seurauksena

luodaan asiakkaalle näkyvä osa, palvelupaketti, jossa on tarkkaan määritelty sisältö, hinta ja lopputulos. Palvelupaketilla tarkoitetaan palvelujen kokonaisuutta, joka muodostuu ydinpalvelusta sekä sen lisäksi asiakkaalle tarjottavista oheis- ja lisäpalveluista, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa tai tekevät ydinpalvelun toimittamisen mahdolliseksi. (Torkkeli et al. 2005, s. 24–25) Tavoitteena palvelupaketissa on useamman palvelun avulla tarjota mahdollisimman hyvä ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus.

Lisäksi tuotteistukseen kuuluu olennaisena, vaikkakin asiakkaalle huomaamattomana osana yrityksen sisäinen tuotteistamisprosessi, jonka tarkoituksena on kehittää palvelun toimittamisen ja hallinnan prosesseja. Tähän sisäiseen tuotteistamisprosessiin kuuluu kiinteästi palvelun laadunvarmistaminen ja mittaus sekä tiedonhallinta. (Torkkeli et al. 2005, s. 24.) Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä palveluprosessia, kuinka palvelu tuotetaan. Myös sisäisessä tuotteistamisessa on tärkeää huomioida, kuinka palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle. (Tuominen et al. 2015, s. 5)

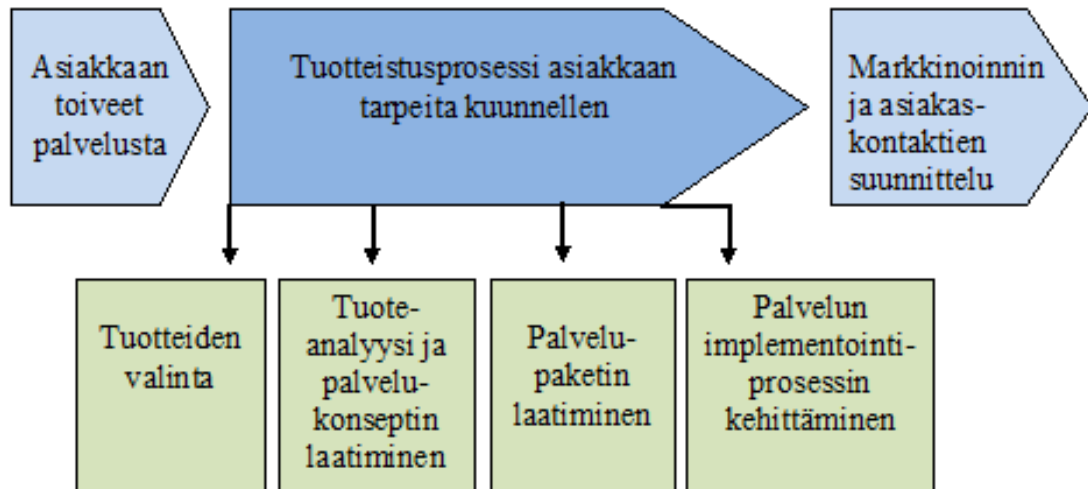
Palvelun tuotteistaminen voidaan Jaakkolan tutkimuksen mukaan jakaa kolmeen osaluokeseen

1. palvelutarjonnan täsmentäminen ja standardisointi
2. palvelutarjoaman konkretisointi
3. palveluprosessien ja menetelmien systemointi ja standardointi (Jaakkola 2011, s. 224)

Torkkeli et al. ovat puolestaan jakanut tuotteistamisprosessin neljään vaiheeseen Vaatovaaran (1999) mallin mukaisesti. Tämän mallin mukaan prosessiin kuuluu tuotteiden valinta, tuoteanalyysi ja palvelukonseptin laatiminen, palvelupaketin laatiminen ja palvelun implementointiprosessin kehittäminen (kuva 2.1). (Torkkeli et al. 2005, s. 27) Nämä vaiheet sisältävät myös Jaakkolan (2011) esittämät prosessin vaiheet. Tuotteiden valintavaiheessa yrityksen kaikista palveluista valitaan ne palvelut, jotka soveltuvat tuotteiksi. Yrityksen kaikkia palveluita ei suinkaan ole tarkoituksenmukaista tuotteistaa. Tuoteanalyysivaiheessa käydään tarkasti läpi valittu palvelu siitä näkökulmasta, mitä lisäarvoa tuotteistus antaa palvelulle ja vastaako se asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi mietitään tuotteen sopivuutta yrityksen strategiaan ja imagoon, antaako tuotteistettu palvelu lisäarvoa yritykselle itselleen. On tarpeen analysoida myös tuotteen liiketoimintapotentiaali, kuinka se tulee menestymään markkinoilla, onko se tuotteena pitkäikäinen ja millaisen edun se antaa kilpailijoihin nähden. Analyysin avulla luodaan palvelukonsepti ja siitä edelleen palvelutuote. (Torkkeli et al. 2005, s. 27)

Palvelupaketin laadintavaihe konkretisoi sen, mitä palvelutuote pitää sisällään. Se on kokonaisuus, joka voi sisältää valitun palveluprosessin, asiakaskohtauksia ja informaatiota. Se voi sisältää myös erilaisia palvelumoduuleja. Palvelun implementointivaiheessa määritellään, miten tuotteistettu palveluprosessi otetaan käyttöön. Tällöin määritel-

lään tarkasti roolit ja vastuunjako yrityksessä sekä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Torkkeli et al. 2005, s. 27)

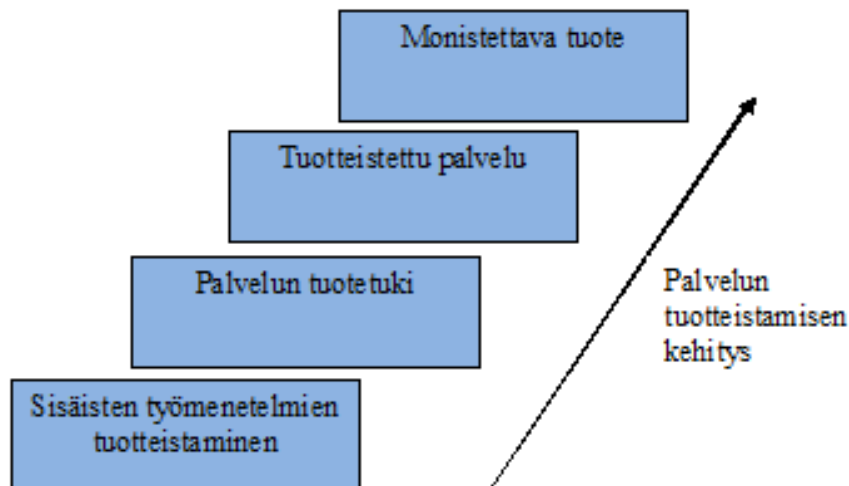


Kuva 2.1. Tuotteistusprosessi (mukaillen Valminen & Toivonen 2011, s. 15).

Tuotteistusprosessi ei pääty tuotteen markkinointiin ja myyntiin vaan tämänkin jälkeen tuotteen kehitystä seurataan jatkuvasti ja sen sisältöä muutetaan edelleen asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Samoin jo elinkaarensa päähän tulleita tuotteita poistetaan markkinoilta ja niiden tilalle kehitetään uusia korvaajiksi. (Torkkeli et al. 2005, s. 31)

Palvelun tuotteistamisen taso voi vaihdella sen laajuuden ja syvyyden mukaan. Torkkeli et al. ovat jakaneet tuotteistamisen karkeasti neljään tasoon niiden syvyyden mukaan. Ensimmäisellä tasolla on sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, mikä tarkoittaa palveluntarjoajan työmenetelmien ja toimintatapojen systematisointia. Toisella tasolla on palvelun tuotetuki. Tällä tarkoitetaan palvelua, johon on liitetty asiakkaalle tärkeä tuotemoduuli, joka on räätälöity asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tuotetuki palvelussa voi olla esimerkiksi tietokoneohjelmisto. Tällä tasolla olennaista on, että palvelusta on kehitetty selkeä palvelukokonaisuus, joka voidaan tarjota sellaisenaan asiakkaalle. (Torkkeli et al. 2005, s. 23–24)

Kolmannella tasolla on tuotteistettu palvelu, joka tarkoittaa palvelua, jonka prosessit, menetelmät sekä työkalut ja apuvälineet ovat mahdollisimman pitkälle tuotteistettuja. Viimeisenä tuotteistuksen tasona on monistettava tuote. Tällöin palvelu on tuotteistettu jo niin pitkälle, että sen voi kokonaisuudessaan monistaa jaettavaksi asiakkaille eri jakeluverkostoja hyödyntäen. (Torkkeli et al. 2005, s. 23–24) Palvelun tuotteistamisen kehitystä havainnollistetaan kuvassa 2.2.



Kuva 2.2. Tuotteistamisen kehitysvaiheet (Sipilä 1996, s. 13).

Tuotteistamisen aste yksittäisten palvelujen eri vaiheissa voi vaihdella. Esimerkiksi ydinpalvelu voi nojata asiakaskohtaiseen räätälöintiin, mutta tarjottavat lisäpalvelut voivat olla hyvin pitkälle tuotteistettuja. (Torkkeli et al. 2005, s. 25)

Kirjallisuudesta löytyy hyvin tietoa palveluiden tuotteistamisesta ja siitä, mitä tuotteistamisella saavutetaan. Huomataan, että etenkin asiantuntijapalveluiden kohdalla tuotteistamisesta nähdään olevan erityisesti hyötyä, kun asiakkaalle voidaan tuotteistuksen avulla konkretisoida palvelun sisältöä ja saavutettavaa lopputulosta. Mielenkiintoista on, että tuotteistuksessa on huomioitava sekä sisäinen että ulkoinen tuotteistus ja yksittäisten palveluiden tuotteistuksen taso. Kaikessa tuotteistuksessa on lisäksi huomioitava, että palveluiden tarjoamisessa on säilytettävä niille ominainen asiakaskeskeisyys. Rakennuslalla erityisesti on huomioitava, että asiakkaat ovat hyvin heterogeeninen joukko. Tämä johtaa siihen, että tuotteistuksessa on ehdottomasti säilytettävä tietty variaation mahdollisuus ja on pohdittava sitä, miten tuotteistus voidaan toteuttaa mahdollisimman hyvin ja palvelun tarjoaminen tehostettua asiakaskohtaisesta räätälöinnistä huolimatta.

2.3 Asiakkaiden vaatimukset asiantuntijapalvelulle

2.3.1 Asiakastarpeiden huomiointi modulaarisen palvelurakenteen avulla

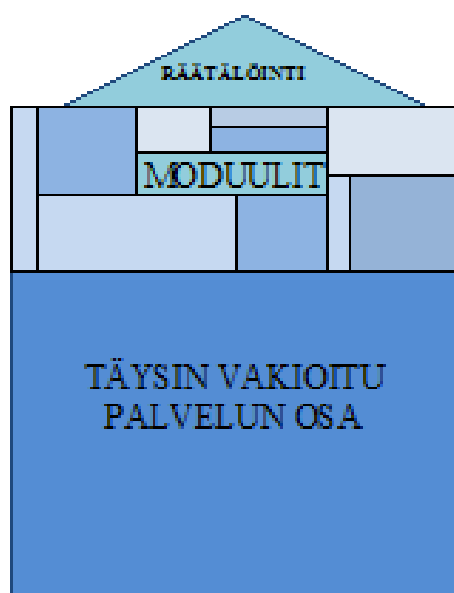
Kuten aiemmin on todettu, asiakas on palveluliiketoiminnan keskiössä. Tällöin myös tuotteistamisen tulee lähteä asiakkaan odotuksista ja vaatimuksista palvelua kohtaan (Valminen & Toivonen 2011, s. 15). Tuotteistamisessa on tarkoitus kuitenkin vakiodia palvelua. Seuraavaksi käsitelläänkin sitä, kuinka asiakas huomioidaan tuotteistusprosessissa ja mitä vaatimuksia asiakkailla ylipäättään on asiantuntijapalvelulle?

Tuotteistamisessa on tarpeen huomioda, että jos palvelu vakioidaan hyvin pitkälle, ei ole enää helppoa huomioda asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Toisaalta joissain tapauksissa myös asiakas arvostaa nopeaa ja kustannustehokasta palvelua, joka saavutetaan vakioinnilla. Vakiointi onkin mahdollista silloin kuin asiakkaiden tarpeet ovat keskenään samankaltaisia. Jos asiakkaiden tarpeet ovat kuitenkin hyvin erilaisia, on räätälöinnillä saavutettavissa kilpailuetua varsinkin jos kilpailijoiden tuotteet ovat pitkälle vakioituja. (Jaakkola et al. 2009, s. 19)

Asiakkaille ei kuitenkaan ole aina selkeää käsitystä siitä, millaista palvelua he tarvitsevat ja mitä heille voidaan tarjota. Tämän vuoksi palveluita tarjoavilla yrityksillä on tarve selkeyttää palveluita niin, että niitä on helpompi ostaa ja myydä. Tuotteistamalla tavoitellaan siis selkeää, konkreettista tarjoomaa. (Jaakkola 2011, s. 224) Palvelun pilkkominen osiin voisi selkeyttää sitä (Jaakkola 2011, s. 224) ja tuoda samalla asiakkaalle heidän kaipaamaansa konkreettisuutta, kun palvelun eri osat olisi helposti hahmotettavissa. Myös palveluiden ryhmittely palvelumoduuleihin voi selkeyttää palvelukokonaisuutta (Jaakkola 2011, s. 224). Etenkin rakennusosalalla asiakkaalle on myös tärkeää, että rakennusprojektista on sellainen tunne, että eri vaiheet ovat hallinnassa ja tiedossa, kuinka ne etenevät (Boyd & Chinyio 2006, s. 14).

Asiakkaiden toiveet räätälöinnistä voidaan huomioda sisällyttämällä palveluun vakioidun osan lisäksi muunneltavia moduuleja sekä varsinaista asiakaskohtaista räätälöintiä, jolloin voidaan ratkaista yrityksen ongelma tasapainon löytämisessä palvelun standardoinnin ja joustavuuden välillä (Valminen & Toivonen 2011, s. 12). Jaakkolan mukaan palvelun standardisointi ei sulje pois asiakaskohtaista räätälöintiä, vaan palveluyrityksissä pidetään tärkeänä, että palvelu sisältää molempia elementtejä: se voi olla tiettyyn pisteeseen asti ennalta määriteltä, mutta silti siihen voidaan tehdä räätälöintiä asiakkaan tarpeiden mukaan. (Jaakkola 2011, s. 225) Tällöin palvelu voi olla huomattavan suurelta osin vakioitu, mutta asiakkaalle kokonaisuus on kuitenkin ainutkertainen (Jaakkola et al. 2009, s. 20; Sundbo 2002 Valmisen & Toivosen 2011, s. 3 mukaan).

Modulaarisessa palvelurakenteessa palvelun vakioidut osat jaetaan itsenäisiin osiin, moduuleihin (kuva 2.3.). Asiakas voi sisällyttää palveluun haluamiaan osia ja jättää itselleen tarpeettomia pois. Tällöin asiakas kokee saavansa yksilöllisen palvelun vaikkakin palvelun tarjoajalle moduulit antavat mahdollisuuden tuottaa palvelun vakioidun tuotteen hinnalla. Asiakas arvostaa yksilöllistä palvelua, mutta toisaalta myös sitä, että opitut toimintatavat käytetään vakioinnin avulla hyväksi, jotta heidän saamansa palvelu on paras mahdollinen. Vakioinneilla voidaan siis osoittaa myös asiantuntemusta sekä kokemusta palvelun tuotannossa. (Jaakkola et al. 2009, s. 20) Lisäksi modulaarisen palvelurakenteen avulla voidaan helpottaa yrityksen muutoin melko haastavaa työtä monimutkaisen palvelukokonaisuuden hinnoittelussa (Valminen & Toivonen 2011, s. 12).



Kuva 2.3. Modulaarinen palvelurakenne (mukaillen Sipilä 1999)

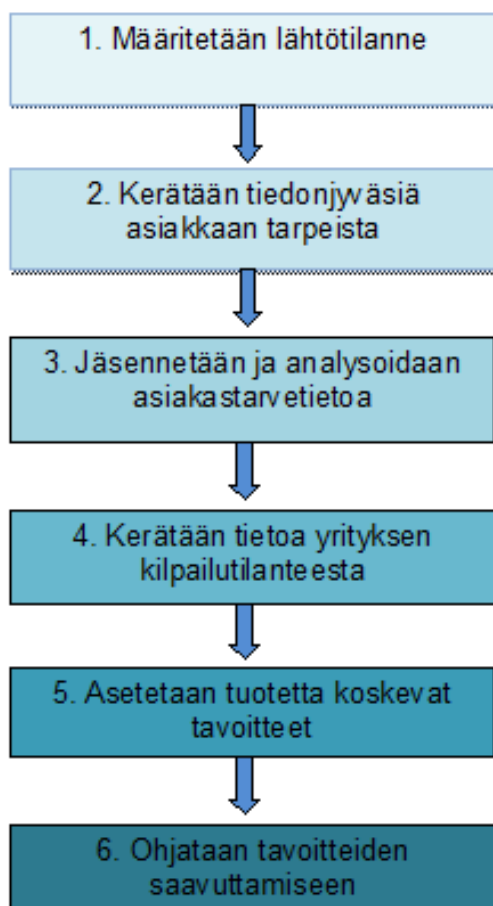
Rakennusallalla tulee huomioda, että suunnittelupalveluja ostavat asiakkaat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä erilaisine tarpeineen ja heidät voidaankin jakaa karkeasti kahteen tyyppiin: niihin, jotka ovat rakentamassa taloa omaan käyttöönsä, ja niihin, jotka rakentavat talon myydäkseen sen eteenpäin. Asiakkaan vaatimukset suunnittelupalvelua kohtaan heijastuvat näistä rakentamisen lähtökohdista. Henkilöt, jotka haluavat rakentaa itselleen kodin käyttävät suunnittelupalvelua mahdollisesti kerran elämässään ja heillä on usein tarkat vaatimukset tulevan kodin suhteen. Heillä voi olla myös valmiita pohjapiirustuksia suunnittelun lähtökohdaksi. He haluavat osallistua mahdollisimman paljon ja odottavat palveluntarjoajalta ammattilaisen ohjausta suunnitelmilleen. Myyntitaloa rakentavat asiakkaat ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita talon kustannustehokkuudesta, jolloin yksityiskohdat eivät merkitse heille niin paljoa kuin itselleen taloa rakentaville. (Benko 2013, s. 34) Modulaarisella palvelurakenteella voidaan vastata erilaisten asiakkaiden tarpeisiin niin, että myös asiakas, joka ei halua käyttää aikaansa yksityiskohtien suunnitteluun, voi valita mahdollisimman valmiin palvelukokonaisuuden. Tulee siis huomioda, etteivät kaikki asiakkaat odota samanlaista räätälöinnin astetta.

2.3.2 Asiakstarpeiden kartoitus

Yleisesti rakennuksia kohtaan asiakkailla on kolme päävaatimusta: rakennuksen tulee olla teknisesti luja ja kestävä, rakennus tulee olla valmistettu mahdollisimman vähillä resursseilla palvelemaan sitä hyötykäyttöä, johon asiakas on sen tilannut ja viimeiseksi, rakennuksen tulee sopia ympäristöönsä, ei vain suunnittelu hetkellä, vaan myös pidempiaikaisesti (Boyd & Chinyio 2006, s. 10). Jo suunnittelupalvelun tarjoamisessa tulee siis ottaa huomioon asiakkaan lopulliset vaatimukset itse rakennusta kohtaan.

Asiakas tietää itse parhaiten omat tarpeensa, joten palvelun kehittämiseksi tulee kartoittaa asiakkaiden tarpeet käymällä heidän kanssaan suoraa ja avointa keskustelua (Torkkeli et al. 2005, s. 6). Toisaalta vaikka asiakkaalla on tiettyjä odotuksia palvelun suhteen, asiakkaalla ei kuitenkaan aina ole selvää kuvaa siitä millaista muutosta kaivataan jos odotukset eivät täyty ja palvelu tuntuu epätydyttävältä. Asiakkaalla voi olla vain epämääräinen tunne siitä, että jotain kohtaa palvelusta tulisi muuttaa tai parantaa, mutta ei tiedetä tarkalleen mitä. Samoin asiakkaan odotukset palvelusta voivat olla epärealistisia ja perustua väriin oletuksiin. Asiakkaalla voi olla myös tiedostamattomia odotuksia, joita on vaikea täyttää, jos näitä ei pystytä ilmaisemaan. (Ojasalo 2001, s. 202–204) Tämän vuoksi on yhä tärkeämpää, että palvelun tarjoaja tuo selkeästi esille palvelunsa sisällön ja sen vastaavuus asiakkaan tarpeiden kanssa käydään yhdessä läpi. Keskustelussa asiakkaan kanssa käydään tarkasti läpi ensinnäkin, mikä on asiakkaan ongelma ja miten se voitaisiin ratkaista ja toisena kuunnellaan ja otetaan huomioon asiakkaan odotukset siitä, miten ongelma tullaan ratkaisemaan (Ojasalo 2001, s. 204). Pitkällekin vakioidussa palvelussa on siksi hyvä säilyttää myös osittainen räätälöinnin mahdollisuus, jotta asiakkaan tarpeet on mahdollista tyydyttää.

Koska asiakkaan tarpeita ei voi kovinkaan helposti tietää ilman keskustelua, asiakkaan tarpeita on syytä käydä systemaattisesti läpi. Tähän työkaluna on kuusivaiheinen asiakastarpeiden kartoitusprosessi (kuva 2.4) (Kärkkäinen et al. 2000 Torkkeli et al. 2005, s. 8 mukaan) Tämän prosessin tarkoituksena on varmistaa, että asiakkaan tarpeet huomioidaan kaikissa palvelun kehittämisen vaiheissa (Torkkeli et al. 2005, s. 7).



Kuva 2.4. Asiakastarpeiden kartoitusprosessi (Kärkkäinen et al. 2000 Torkkeli et al. 2005, s. 8 mukaan)

Prosessi etenee osittain limittäin ja eri vaiheita voi olla käynnissä yhtäaikaaisesti. Asiakastarpeiden kartoitusprosessi alkaa lähtötilanteen selvittämisellä. Ihan ensimmäiseksi selvitetään, ketä ovat yrityksen asiakkaat eli kenen tarpeet halutaan tyydyttää. Lisäksi selvitetään, keitä ovat yrityksen kilpailijat ja pyritäänkö kilpailemaan heitä vastaan esimerkiksi hinnalla vai laadulla. Tässä vaiheessa päätetään myös, mikä on palvelun kehitystoiminnan laajuus: onko tarkoitus kehittää kokonaan uusi palvelu vai parantaa jo olemassa olevaa. Lisäksi tulee miettiä, miten käytettävät resurssit ja aika rajaavat kehitysprosessin laajuutta. Jo tiedettyjen asiakastarpeiden ja kilpailijatietojen lisäksi tulee pohtia, mitä tietoa tarvitaan lisää ja millä keinoilla puuttuvat tiedot kerätään. (Torkkeli et al. 2005, s. 8)

Asiakastarpeiden kartoitusprosessin toisessa vaiheessa kerätään tietoa asiakastarpeista paitsi asiakkaalta itseltään, myös muilta sidosryhmiltä, kirjoista, lehdistä, seminaareista ja messuilta. Koska tieto on hyvin hajallaan, tulee tietoa analysoida ja ryhmitellä sekä etsiä eri kokonaisuuksien välisiä yhteyksiä, jotta ymmärretään parhaiten, millaisia asiakastarpeita on. Käytännössä tämä vaihe on hyvä tehdä yhdessä asiakkaan kanssa. (Torkkeli et al. 2005, s. 9).

Asiakkaan näkemys on tarpeellinen myös kilpailutilanteen selvittämisessä. Tässä vaiheessa ollaan kiinnostuneita siitä, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailijat ja mikä on yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin eri asiakastarpeiden osalta sekä mikä on asiakkaan tarpeiden tärkeysjärjestys. Tärkeysjärjestys antaa tietoa siitä, mihin tekijöihin tulee ensisijaisesti kiinnittää huomioita parantaakseen asemaansa suhteessa kilpailijoihin. (Torkkeli et al. 2005, s. 9)

Seuraavassa vaiheessa asetetaan tuotetta koskevat tavoitteet, jotta voidaan määrittää ominaisuudet, joita sillä tulee olla tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuoteominaisuudet määräytyvät edellä selvitettyjen asiakastarpeiden ja kilpailutilanteen sekä yrityksen omien resurssien tavoitteiden mukaisesti. Viimeinen tärkeä vaihe prosessissa on ohjata yrityksen toiminta toteuttamaan edellä selvitetyn tuotteen tuotantoprosessi. Tärkeää on ohjata kehitystoimintaa systemaattisesti organisaatiossa ja luoda työntekijöille toimintaedellytykset muutoksen aikaansaamiseksi. Tähän kuuluu myös työntekijöiden motivoiminen. Saavutetuista tuloksista tulee pitää kirjaa ja tuoda tulokset koko organisaation tietoisuuteen ja käyttää tuloksia tuotteen markkinoinnissa. Lisäksi tulee jatkuvasti kerätä palautetta ja oppia virheistä ja niiden avulla kehittää toimintaa entisestään. (Torkkeli et al. 2005, s. 9) Asiakastarpeiden kartoitusprosessi on erittäin tärkeää suorittaa erityisesti uuden tuotteen kehitysvaiheessa. Tulee silti muistaa, että prosessi ei ole tarkoitettu kertaluontoiseksi, vaan asiakastarvetta tulee seurata ja päivittää jatkuvasti, jotta pysytään tyydyttämään nopeastikin muuttuvat tarpeet. (Torkkeli et al. 2005, s. 7-9)

Vaikka palveluiden tuotteistaminen on osittain palvelun vakiointia, huomataan, että standardisoinnista ja vakioinnista huolimatta tuotteistetussa palvelussa huomioidaan asiakaskohtaiset vaatimukset palvelulle. Lähtökohtaisesti yrityksen on aloitettava tuotteistus omien sisäisten palveluprosessien tuotteistuksella ja jatkettava siitä palvelun ulkoiseen tuotteistamiseen, mikä näkyy sitten yrityksen asiakkaalle. Tärkeää on ottaa selvää asiakkaan todellisista tarpeista ja muodostaa palvelukokonaisuus sen mukaiseksi. Rakennusalaalla tiedetään asiakkaiden tarpeiden olevan hyvin toisistaan eroavaisia, joten sama tuotteistettu palvelu ei sovi sellaisenaan kaikille. Tähän ongelmaan ratkaisuna on kirjallisuudessa esitetty modulaarinen palvelurakenne, jossa palvelupaketti sisältää vakioituneen perusosan lisäksi yksittäin tuotteistettuja palvelun osia, joita voi moduuleina lisätä asiakkaan tarpeiden mukaisesti palveluun. Lisäksi palvelua voidaan edelleen räätälöidä niin, että asiakkaan kaikki tarpeet tulee tyydytetyksi. Teoriatasolla tuotteistamisprosessi on siis yksinkertainen. Kuitenkin pienessä, palveluliiketoimintaa aloittelevassa rakennusalan yrityksessä ei ole niin itsestään selvää, miten tuotteistaminen tulee käytännössä toteuttaa. Onkin tarpeen syventyä vielä niihin pienyrityksen ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat palveluiden tuotteistamiseen. On tarpeen selvittää myös nimenomaan asiantuntijapalveluiden mukanaan tuomat vivahteet tuotteistamisprosessiin.

2.4 Palveluiden tuotteistaminen aloittelevassa pk-yrityksessä

2.4.1 Roolijaon merkitys aloittelevassa yrityksessä

Tuotteistamista tehdään niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä. Tietointensiivisessä yrityksessä tärkeä ominaisuus on tehokas yhteydenpito ja tiedonvälitys asiakkaan kanssa (Ritala et al. 2011, s. 493; Valminen & Toivonen 2011, s. 1). Palvelun tarjoajan on tehokkaan tiedonkulun takaamiseksi löydettävä oikeat tietolähteet ja tunnettava hyvin asiakkaan päätöksentekoprosessi. Tätä kautta voidaan saada selville asiakkaan sen hetkiset tarpeet. Jotta osataan kehittää toimintaa oikeaan suuntaan, on kerättävä tietoa ja palautetta sekä asiakkailta että työntekijöiltä. (Ritala et al. 2011, s. 493)

Asiakkaalla tulee olla keskeinen rooli palvelun tuotannossa, mutta toisaalta siitä aiheutuu myös ongelmia palvelun tuottajalle, kun ollaan jatkuvasti sidoksissa asiakkaaseen. Tämän vuoksi on hyvä keskittyä myös siihen, miten asiakkaan vaikutusta voidaan asiakaslähtöisyydestä huolimatta vähentää. On tärkeää hahmottaa, missä vaiheissa palveluprosessia halutaan asiakkaan osallistumista ja toisaalta, milloin asiakkaan läsnäoloa ei tarvita tai se on jopa haitallista palvelun laadulle. Englannin kielinen termi *service blueprint* tarkoittaa palvelun yksityiskohtaista mallia (Heikkinen 2018) ja on tehokas apuväline, kun halutaan selkiyttää asiakkaan ja palvelun tuottajan välistä roolitusta palveluprosessissa. Siinä määritellään, miten, missä ja milloin asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja mikä on osapuolten vastuu kussakin palvelun vaiheessa. (Valminen & Toivonen 2011, s. 5) Roolijako on tärkeä tehdä selväksi heti yrityksen alkuvaiheessa, jolloin palvelua vasta kehitetään.

2.4.2 Asiantuntijayrityksen tärkeät ominaisuudet

Ritala et al. ovat tutkimuksessaan nostaneet esille neljä ominaisuutta, joita nimenomaan KIBS yrityksillä tulisi olla. Nämä liittyvät palveluiden perusominaisuuksien, aineettomuuden, heterogeenisyyden, ”pilaantuvuuden” eli niiden huonon varastoitavuuden ja aikasidonaisuuden sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden (Ritala et al. 2011, s. 488) hallintaan siten, että ne eivät ohjaile täysin palvelun tuottamista. Ideana on, että tarpeeksi kyvykäs yritys pystyy tarjoamaan palvelua rajoittavista ominaisuuksista huolimatta.

Ensinnäkin yrityksellä tulisi olla hyvät taidot tietämyksen hallinnassa, mikä on selvää, kun kyse on tietointensiivisistä palveluista. Tämä ominaisuus myös auttaa hallitsemaan palveluiden tuottamiseen tarvittavia ei-konkreettisia resursseja. Tämä ominaisuus on tärkeä etenkin suurissa yrityksissä, joissa asiakkuussuhteita on paljon, pienemmille yrityksille ominaisuus ei näyttäydy niin kriittisenä vaan asiakkaan kanssa tapahtuva tiedon jakaminen ja avoin keskustelu korostuvat. Pidetään myös tärkeänä, että palveluntarjoajan on seurattava tarkasti alalla tapahtuvia muutoksia ja uusia suuntauksia, joista asia-

kas pidetään hyvin tietoisena ja ollaan näin valmiita vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Ritala et al. 2011, s. 493–494)

Toisena tärkeänä ominaisuutena pidetään yrityksen kykyä tuotteistaa palveluitaan, mikä tarkoituksena on tasoittaa palvelun heterogeenistä ominaisuutta. Tuotteistamisessa nähdään tärkeänä erityisesti palvelutarjoajan visualisointi, jolla pyritään luomaan palvelukokonaisuudesta selkeä ja ymmärrettävä kokonaiskuva sekä halutaan näin helpottaa asiakkaan päätöksentekoa. Lisäksi tuotteistamalla voidaan mallintaa asiakasprosessia ja kerätä ja varastoida systemaattisesti tietoja asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Etenkin pienissä yrityksissä näitä tietoja voidaan käyttää edelleen tuote- ja palvelukehityksessä. Lisäksi palveluiden modularisoinnista huomattiin Ritalan et al. tutkimuksessa olevan hyötyä pienessä yrityksessä sekä palvelun tuottajalle että asiakkaalle, kun ongelmiin voidaan tarjota ratkaisua ilman, että tarvitsee kehittää täysin uusia menettelytapoja. (Ritala et al. 2011, s. 494–495)

Kolmantena ominaisuutena tutkimuksessa nostetaan esille kyky prosessinhallintaan. Tällä pyritään vastaamaan palvelun aikasidonnaiseen luonteeseen siten, että palvelu voisi olla käytössä pidemmän aikaa kuin juuri sen hetken, kun se tuotetaan. Pienissä yrityksissä palveluprosessi halutaan standardisoida mahdollisimman tehokkaaksi, erityisesti nähdään tarpeellisena hallita myyntiprosessi hyvin. Lisäksi asiakkaat odottavat kykyä mukautua muuttuvaan tilanteeseen ja ratkaista sen mukanaan tuomat ongelmat. Tämä vaikuttaa olennaisesti asiakkaan jokapäiväiseen toimintaan ja on siksi kriittinen osa asiakkaalle tarjottavaa palvelua. (Ritala et al. 2011, s. 495)

Neljäntenä tarpeellisena ominaisuutena tietointensiivisiä palveluita tarjoavalle yritykselle on asiakassuhteiden organisointi, jolla pyritään vaikuttamaan palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen kanssakäymiseen viitaten palvelun tuottamisen ja kuluttamisen yhtäaikaaisuuteen. Asiakkuuksien hallinta on tärkeää sekä isossa että pienessä yrityksessä. Asiakkaan kanssa tärkeää on molemminpuolinen viestintä sekä yrityksen asiakaslähtöinen kulttuuri. Asiakasorientoitunut toimintamalli tukee asiakkaan toimintaa ja asettaa asiakkaan tarpeet edelle. Keskusteluyhteyden muodostamalla tullaan yhdessä kehittäneeksi yhteinen näkökanta ja toimintamalli, jossa pidetään annetut lupaukset ja jaetaan tietoa ja uusia ideoita. Tärkeää on myös mitata ja dokumentoida kaikki asiakastapahtumat. Asiakkaan kanssa tulee olla aktiivista ja tiivistä yhteydenpitoa ja nimetä tietylle asiakkaalle palvelua tarjoavasta yrityksestä henkilökohtainen kontaktihenkilö. Tämä nopeuttaa ja tehostaa yhteydenpitoa ja tekee siitä asiakkaallekin helppoa. (Ritala et al. 2011, s. 496)

Ritalan et al. tutkimuksesta käy ilmi, että vaikka nämä edellä esitellyt kyvyt ovat yritykselle itsessäänkin tärkeitä, ne eivät kuitenkaan yksittäisinä riitä, vaan olennaista on kehittää jokaista näitä osa-aluetta yrityksen toiminnassa. Kun nämä kyvyt hallitaan kokonaisuutena hyvin, voidaan saavuttaa sekä tehokkuus yrityksen operatiivisessa toiminnassa että kestävä kilpailukyky. (Ritala et al. 2011, s. 498)

2.4.3 Pienen yrityksen haasteet

Pienissä yrityksissä huomattava haaste palveluiden kehittämisprosessille on, että yrityksessä kukaan ei voi keskittyä täysin vain kehittämistyöhön vaan asiakaspalvelu on edelleen etusijalla. Tämän vuoksi pienissä yrityksissä on opittava kehittämään palvelua muun työskentelyn kanssa yhtäaikaaisesti. (Valminen & Toivonen 2011, s. 11) Toisaalta suurissa organisaatioissa haasteena on työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen tuotteistamisprosessiin, jolloin tarvitaan vahvaa johtamista työntekijöiden mukaan saamiseksi muutokseen (Valtakoski & Järvi 2016, s. 363). Pienessä, yrittäjävetoisessa yrityksessä tämä ongelma on huomattavasti pienempi, kun työntekijöitä on vähemmän ja he ovat lähtökohtaisesti jo hyvin sitoutuneita yritykseen. Lisäksi aloittelevassa yrityksessä vakiintunutta organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja ei ole, joten tuotteistamiseen on siinäkin mielessä helpompi ryhtyä.

Asiakkaan huomioimista korostetaan useassa lähteessä, niin myös Valminen ja Toivonen (2011) tuovat tutkimuksessaan esille, kuinka tärkeässä osassa selkeä asiakasviestintä on suunnittelupalveluja tarjoavassa pienyrityksessä. Esitteet ja palvelunkuvaukset on hyvä olla selkeällä, helppotajuisella kielellä, jotta asiakkaan ei tarvitse olla asiantuntija saadakseen selville, millaista palvelua yritys tarjoaa. Selkeät logot ja suojatut tavaramerkit sekä konkreettiset viestinnän työkalut, kuten esitteet, myös lisäävät viestinnän vaikuttavuutta ja tehostavat KIBS-yrityksen muutoin haasteelliseksi koettua markkinointia. (Valminen & Toivonen 2011, s. 12–13) Tuotteistamisen selkeä ja yhdenmukainen sanasto on tärkeää jo organisaatiolle itselleen tuotteistamisprosessin aikana, koska saadakseen aikaan konkreettisia tuloksia, on myös ymmärrettävä konkreettisella tasolla, mitä ollaan tekemässä (Valtakoski & Järvi 2016, s. 377). Konkreettisena huomioon otettavana asiana tuotteistamista aloittavassa yrityksessä on palvelun oikea hinnoittelu, mikä nähdään erittäin tärkeänä. KIBS-palveluiden erityisenä haasteena pidetäänkin juuri hinnoittelua ja markkinointia. (Valminen & Toivonen 2011, s. 8)

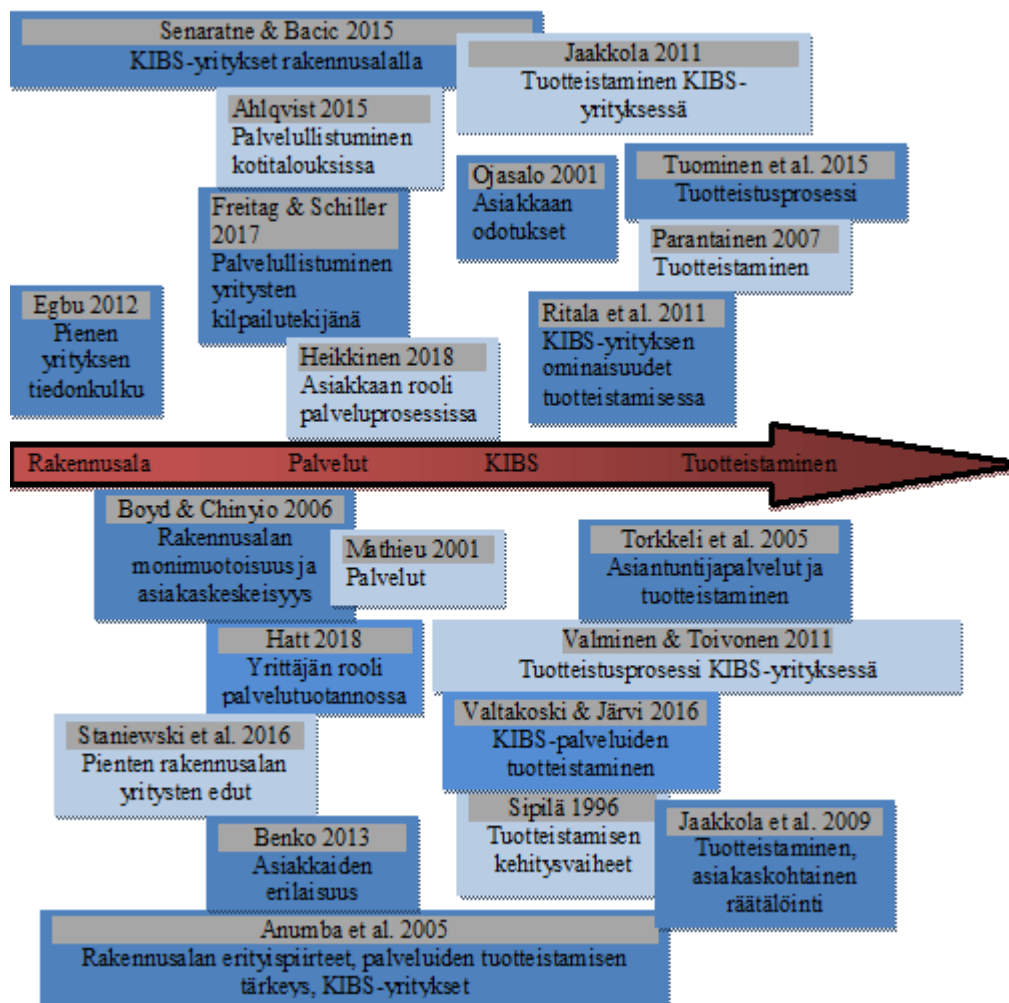
Aloittelevassa pk- yrityksessä palveluiden tuotteistamisessa pätee samat tuotteistamisen prosessit ja keinot kuin jo vakiintuneissa ja suuremmissakin yrityksissä. Aloittelevassa yrityksessä on kuitenkin hyvä mahdollisuus jo toiminnan alkuvaiheessa kiinnittää huomiota tuotteistamisen sujuvuuteen alusta lähtien. Etuna voidaan nähdä, että yrityksessä ei ole vakiintuneita tapoja, joita tulisi muuttaa, jolloin muutosvastarintaa työntekijöiden kohdalla ei tarvitse murtaa. Toisaalta tuotteistamisen lähtökohtana tulee olla valmis palvelu, joten aloittelevassa yrityksessä palvelun tuotanto on suunniteltava hyvin yksityiskohtaisesti, jotta tuotteistuksessa otetaan huomioon palvelun koko tuottamisprosessi. Alkuun on hyvä kysellä erityisen tarkkaan, mitä asiakkaat odottavat, mutta asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen roolijako on tästä huolimatta tehtävä hyvin selkeäksi. Asiakasta ei voi ottaa mukaan jokaiseen palvelun tuotannon vaiheeseen. Aloittelevalla yrityksellä on siis vakiintuneisiin yrityksiin nähden sekä etuja että haasteita tuotteistamisprosessin kanssa, mutta kaikki mahdollisuudet tuotteistamisen onnistumiseen on, kun ollaan valmiita tekemään prosessi perusteellisesti alusta lähtien. Pienellä yrityksellä

voidaan olettaa olevan jopa suurta yritystä paremmat mahdollisuudet tuotteistamiseen, koska motivaatio ja tarve menestyä ovat valtavat.

2.5 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan tehdä yhteenveto, että palveluita kehitetään ja tuotteistetaan yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta ajatellen. Tarkoituksena on saada yritys tekemään parempaa tulosta ja sitä kautta menestymään paremmin. Näistä tavoitteista huolimatta monissa lähteissä korostui asiakkaan tärkeys. Karkeasti sanottuna: silloin, kun uudistus on asiakkaalle hyväksi, se on myös yrityksen liiketoiminnalle hyväksi. Tärkeä huomio kirjallisuudesta oli siis nimenomaan tämä, että tuotteistamisen tulee lähteä asiakkaista. Tämä vahvistaa sitä päätöstä tämän tutkimuksen osalta, että asiakkaita on tarpeen haastatella ja kuunnella tuotteistamispäätöksiä tehdessä.

Kirjallisuuslähteet lähestyvät tutkimuksen aihetta eri suunnista. Osa lähteistä käsittelee nimenomaan palveluja, toisissa käsitellään palveluja sekä niiden tuotteistamista. Toisaalta kirjallisuuskatsauksessa on mukana myös kirjallisuutta, joka käsittelee rakennus-alaa ja yrittäjyyttä sekä palveluja rakennusalanalla. Sellaista lähdekirjallisuutta ei juurikaan löydetty, joka olisi käsitellyt nimenomaan rakennusalan palveluiden tuotteistamista, vaan kirjallisuuskatsauksessa saatua aineistoa tulee tutkimuksessa yhdistellä toisiinsa soveltuvien osien, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Rakennusalan palveluita käsittelevästä aineistosta saatiin tosin perusteluja tuotteistamisen tarpeellisuudelle, joten yhtymäkohtiakin eri aineistojen välillä löytyi. Kuvassa 2.5. on havainnollistettu tärkeimpien kirjallisuuslähteiden aiheita ja eri lähteiden yhtymäkohtia toisiinsa nähden.



Kuva 2.5. Yhteenvedo tärkeimmistä kirjallisuuslähteistä

Kuvassa 2.5. punainen nuoli kertoo lähdekirjallisuuden aihealueen: rakennusala, palvelut, tietointensiiviset palvelut tai tuotteistaminen. Siniset palkit kuvaavat lähdekirjallisuutta tekijänsä mukaan. Sinisten palkkien pituus kertoo siitä, kuinka montaa aihealuetta lähteessä käsitellään. Joiltain osin palveluiden ja tietointensiivisten palveluiden välinen raja ei ole aivan selvä, mutta koettiin kuitenkin tarpeelliseksi erottaa KIBS-palveluista ne lähteet, jotka käsittelevät yksinomaan palveluita yleisellä tasolla ja palveluiden perusluonnetta. Tämän tutkimuksen kannalta tietointensiivisiä ja asiantuntijapalveluita käsittelevällä kirjallisuudella oli kuitenkin merkittävä rooli tuotteistusta ajatellen, joten KIBS-palvelut on siksi erotettu palveluista omaksi alueekseen.

Kaiken kaikkiaan aiemmin tehdyistä tutkimuksista sai vahvan kokonaiskuvan siitä, mitä rakennusosalalla asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen näyttää. Rakennusalan asiantuntijapalveluita on tarve tuotteistaa, jotta saavutetaan kilpailukykyä ja palveluita voidaan myydä asiakkaille paremmin ja tehokkaammin. Kuitenkin asiakkaiden tarpeet ovat alalla hyvin moninaiset, joten tuotteistamisprosessi tulee suunnitella siten, että säilyte-

tään asiakaskohtaisen räätälöinnin mahdollisuus. Tämän vuoksi tuotteistusprosessissa korostuu sisäisten toimintamallien tuotteistaminen ja asiantuntijatiedon dokumentointi. Samoin asiakkaalle näkyvän palvelun osuus tulee tuotteistaa selkeäksi visuaaliseksi kokonaisuudeksi kuitenkin niin, että modulaarisen palvelurakenteen avulla voidaan muokata tuotteistettua kokonaisuutta kullekin asiakkaalle sopivaksi.

Tutkimuksen kannalta kirjallisuuskatsauksen tekeminen osoittautui mielenkiintoiseksi ja ennen kaikkea tarpeelliseksi osuudeksi. Ensiksikin tutkimuksen tekijänä oppi enemmän ja konkreettisesti palveluista ja niiden tuotteistamisesta sekä tuotteistamisen tarkoituksesta. Toisaalta huomasi myös sen, että koska aiemmat tutkimukset on aina tehty niiden omista lähtökohdista ja tarkoitusperistä, ei omaa tutkimusta voi jättää kokonaan aiemmin tutkitun tiedon varaan. Tämän vuoksi tarvitaan myös omaa, empiiristä tutkimusta juuri siinä kohderyhmässä, mitä oma tutkimus käsittelee. Kirjallisuuskatsaus antaaakin rakennusalan palveluista ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta hyvät pohjatiedot lähteä edelleen tutkimaan empiirisin menetelmin rakennusalan pienyrityksen asiantuntijapalveluiden tuotteistamista tapauskohtaisesti.

3. MENETELMÄT

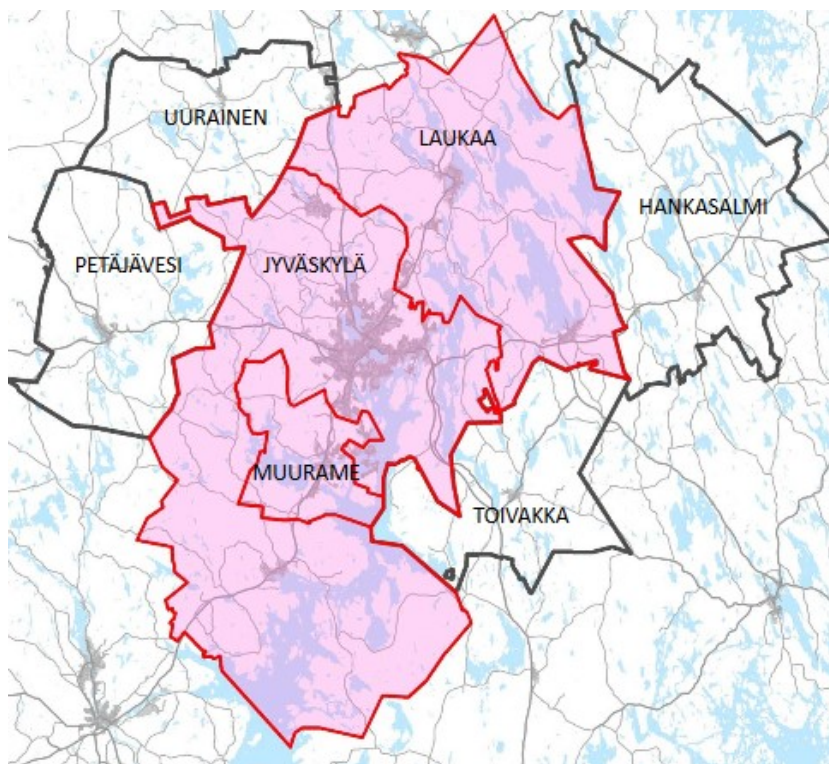
3.1 Kohdeyrityksen toimintaympäristö

3.1.1 Markkinoiden asiakaspohja

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä on yritys, joka tarjoaa pientalojen suunnittelupalveluita kuten arkkitehti- ja rakennesuunnittelua sekä vastaavan työnjohdon palveluita Jyväskylän alueella. Yritys työllistää kahdesta kolmeen työntekijää, joten kohdeyritys luokitellaan pk-yritykseksi, mutta erityisen pienen kokonsa vuoksi myös mikroyritykseksi. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan alle 250 työntekijää työllistävä yritys on pk-yritys ja alle 10 työntekijää työllistävä on mikroyritys (Suomen virallinen tilasto 2018a). Yrityksen asiakkaat ovat pääsääntöisesti yksityishenkilöitä ja pientaloja rakentavia rakennusliikkeitä. Pientaloilla tarkoitetaan 1-2 asunnon asuintaloja, paritaloja ja näihin verrattavia erillisiä asuinrakennuksia kuten vakinaisesti asuttuja vapaa-ajan asuntoja (Suomen virallinen tilasto 2018b).

Kohdeyrityksen toiminta-alueena ovat pääasiassa Jyväskylä ja sen ympäryskunnat, joita ovat Jyväskylän kanssa kiinteimmin yhteistyötä tekevät Laukaa ja Muurame sekä Petäjävesi, Uurainen, Hankasalmi ja Toivakka. Kuvan 3.1. punaisella ydinalueella sijaitsee 92 prosenttia koko alueen väestö- ja asuntokannasta (Jyväskylän seudun asuntokatsaus 2017, s. 3). Lisäksi Jyväskylän palveluiden piiriin lukeutuu monia muita lähialueiden kuntia, joista käydään Jyväskylässä palveluiden, mutta myös työpaikan takia. Tällaisia elinvoimaisia pieniä kuntia ja kohdeyrityksen potentiaalisia toiminta-alueita ovat esimerkiksi Saarijärvi ja Äänekoski.

Jyväskylä on muuttotappiollinen alue, vaikkakin Jyväskylän kaupungin väkiluku on 2010-luvulla kasvanut vuosittain keskimäärin 1300 henkilöä. Väestönkehityksessä on tosin huomattu, että syntyvyys on vähentynyt nopeasti. (Jyväskylän kaupunki 2018, s. 10) Toisaalta syntyvyys on ollut hieman korkeampaa ympäryskunnissa Laukaassa ja Muuramessa. Ennustettaessa väestökasvua vuoteen 2025 on arvioitu Laukaassa lasten lukumäärän kasvavan, kun taas Jyväskylässä ja Muuramessa pysyvän samalla tasolla kuin tällä hetkellä. (Jyväskylän seudun asuntokatsaus 2017, s. 11) Onkin oletettavaa, että kasvavat perheet haluavat muuttaa pienempiin maalaiskuntiin. Muuttoliike Jyväskylästä onkin suuntautunut pääosin sitä ympäröiviin kehyskuntiin (Jyväskylän seudun asuntokatsaus 2017, s. 12). Tämän vuoksi kohdeyrityksen toiminta tulee hyvin todennäköisesti kohdistumaan Jyväskylän lisäksi yhä enemmän sitä ympäröiviin pienempiin kuntiin.



Kuva 3.1. Jyväskylän seutu (Jyväskylän seudun asumiskatsaus 2017, s. 3)

Asuntotuotanto on viime vuosina ollut Jyväskylässä ennätyksellisen suurta ja tuotanto on kasvanut kaikissa talotyypeissä. Asuntotuotannon myös odotetaan jatkuvan vilkkaana, sillä pelkästään vuonna 2017 on myönnetty yli 2200 uutta rakennuslupaa. Jyväskylänseudun eli Jyväskylän, Laukaan ja Muuramen alueella yleisesti pientalojen rakentaminen on ollut laskussa, vaikkakin paritalojen osuus rakennetuista pientaloista kasvaa tasaisesti. (Jyväskylän seudun asumiskatsaus 2017, s. 24) Seudullisesti pientalojen rakentaminen on ollut laskussa, mutta pelkästään Jyväskylää tarkasteltaessa huomataan, että parin viime vuoden aikana pientalojen rakentaminen on ollut kasvussa (Jyväskylän kaupunki 2018, s. 13) Tällä hetkellä Jyväskylän asuntorakentaminen on painottunut kerrostaloihin kun taas vastaavasti Laukaassa ja Muuramessa rakennetaan enemmän pientaloja kuin muita asuntotyyppisiä. Jyväskylässä pientalorakentamisen osuus kaikesta asuntotuotannosta on ollut 18 prosenttia, kun vastaava luku on Laukaassa 78 prosenttia ja Muuramessa 64 prosenttia. Laukaassa ja Muuramessa myös suurien eli neljä huonetta tai enemmän sisältävien asuntojen osuus asuntotuotannosta on kasvanut. Lukumääräisesti pientaloja rakennettiin esimerkiksi vuonna 2016 217 kappaletta. Kokonaisuudessaan Jyväskylän, Laukaan ja Muuramen alueella rakennetaan keskimäärin 1300 asuntoa vuodessa ja tästä keskimäärin 88 prosenttia Jyväskylässä. Aukasmäärään suhteutettuna Muuramen asuntotuotanto on ollut hieman Laukaata korkeampaa. (Jyväskylän seudun asuntokatsaus 2017, s. 18–22).

Vuoden 2018 tehdyn katsauksen mukaan aiemmin pientalorakentamiseen kaavoitettuja rakennuspaikkoja on ollut Jyväskylässä vuodelle 2018 jäljellä vielä yli tuhat, joista edellisvuosien perusteella käytetään vain korkeimmillaankin kymmeniä. Näin ollen jo kaa-

voitettuja rakennuspaikkoja on runsaasti jäljellä. Näiden lisäksi kaupungilla on tavoitteena kaavoittaa vuosittain 70–80 uutta omakotitonttia kaupungin maalta. Kaavoittamilleen pientaloalueille Jyväskylän kaupunki rakentaa myös päiväkoteja ja kouluja, mikä lisää alueiden houkuttelevuutta. (Jyväskylän kaupunki 2018, s. 29–30) Kaupungin tarjoamien tonttien lisäksi pientalotontteja on tarjolla yksityisillä maanomistajilla. Tämän perusteella pientalojen rakentaminen ei siis ole muuttotappiollisuudesta huolimatta loppumassa Jyväskylän seudulla, vaan voidaan odottaa kohdeyrityksellä olevan hyvät mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan kyseisellä alueella.

Kohdeyrityksen toimintasuunnitelmana on aloittaa tarjoamalla pientalojen suunnittelu- palveluita yksityisille henkilöille sekä pienille, yhden työntekijän rakennusyrityksille, niin kutsutuille gryndareille. Kuitenkin seudulla myös suurempien rakennusten kuten kerrostalojen rakentaminen on vilkasta, joten selkeää suunnittelun palvelupakettia tarvitsisi varmasti moni vähän suurempikin rakennusyritys, joka voisi kohdeyrityksen palveluiden turvin keskittyä omaan ydinosaamiseensa eli rakentamiseen. Tästä syystä kohdeyrityksellä on tulevaisuudessa myös hyvät laajenemismahdollisuudet uusille asiakas-segmenteille siinä vaiheessa, kun yrityksen toiminta on ja palveluiden tuotteistus on saatu vakiinnutettua suunnitelluilla markkinoilla.

3.1.2 Kilpailutilanne

Rakentamisen suunnittelupalveluja tarjoavat niin arkkitehti- kuin insinööritoimistotkin ja palveluntarjoajia löytyy ympäri maan lukuisia. Jo pelkästään Jyväskylässä yksinomaan arkkitehtipalveluja tarjoavia yrityksiä on rekisteröityneenä yli 30 (Fonecta 2018). Tässä määrässä ei ole vielä mukana yritykset, jotka tarjoavat muita rakennusalan suunnittelupalveluita kuin arkkitehdin palveluita. Osa insinööri- ja arkkitehtitoimistoista on kuitenkin fokusoitunut selkeästi yritysten ja julkishallinnon rakennusten suunnittelijoiksi kun taas osa yrityksistä palvelee lähinnä pientalojen rakentajia. Kohdeyrityksen tapauksessa kilpailevia yrityksiä ovat nimenomaan pientalojen suunnittelupalveluita tarjoavat yritykset. Rakentamisen suunnittelupalvelut eivät ole sidoksissa asiakkaan asuinpaikkaan, vaan jyvaskyläläinen asiakas voi ostaa talon suunnittelupalvelun esimerkiksi helsinkiläiseltä arkkitehtitoimistolta. Tosin joidenkin kuntien rakennusvalvonta vaatii suunnittelijan käyntiä rakennuspaikalla, mikä voi supistaa palveluntarjoajien toiminta- aluetta.

Kohdeyrityksellä on tästäkin huolimatta olemassa ympäri Suomen lukuisia kilpailevia yrityksiä, jotka tarjoavat osittain samoja palveluja. Tilanne on kuitenkin asiakkaan kannalta ongelmallinen: tarjontaa on paljon, mutta yritysten palvelutarjonta on hyvinkin paljon toisistaan poikkeavaa. Osa yrityksistä tarjoaa asiakkaille kokonaispalvelun kaltaisesti useampaa palvelua kuten arkkitehti- ja rakennesuunnitelmat sekä mahdollisesti energiatodistuksen ja vastaavan työnjohtajan palvelut. Monissa tapauksissa rakentamisen asiakirjat täytyy kuitenkin hankkia usealta eri yritykseltä. Tarjottavia palveluja ei myöskään ole tuotteistettu selkeäksi kokonaisuudeksi, vaan asiakkaan tulee itse tietää

kaikki asiakirjat, mitä hän tarvitsee ja osata kysyä niitä palveluntarjoajilta. Asiakkaalle ongelmallista on myös hinnoittelun sekavuus suunnittelupalveluissa, mikä johtuu palveluun sisällytettävien elementtien suuresta vaihtelusta. Eri toimijat pyytävät palveluistaan hyvin paljon toisistaan poikkeavia hintoja, mikä lisää asiakkaan tarvetta tehdä kilpailutusta. Tämä taas lisää rakennusprojektin ennestään suurta työmäärää.

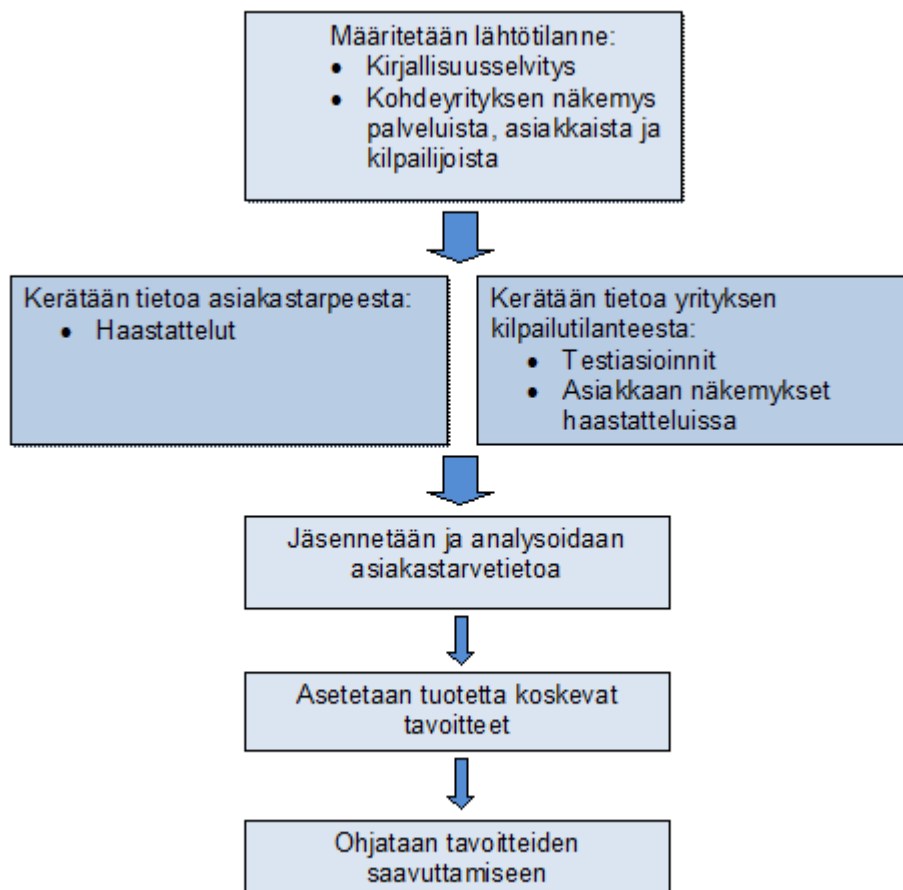
Yhtenä kilpailijaryhmänä voidaan osittain nähdä myös valmistaloja toimittavat talotehtaat. Niiden palvelutarjontaan kuuluu valmiit arkkitehti- ja suunnittelupalvelut, sekä ensisijaisesti talojen valmiit elementit ja rakennuspalvelut. Talopakettien toimittajilla on kuitenkin hieman eri asiakasryhmä, sillä tutkimuksen kohdeyritys keskittyy nimenomaan asiakkaisiin, jotka haluavat itse rakentaa talon. Jotkin rakentajat löytävätkin heille räätälöidyn ratkaisun talotehtaiden tarjoamana. Talotehtaiden talomallit lähtevät kuitenkin liikkeelle tietyistä standarditilanteesta, eikä kaikille tonteille sopivaa taloratkaisua yksinkertaisesti ole valmiina tai muunneltavissa. Erityisesti asiakkaat, jotka haluavat suuren ja monimutkaisen talon haastavalle tontille joutuvat hankkimaan talon suunnittelun ja rakentamisen muuta kautta. Jotkin talopakettien toimittajat voidaan nähdä jopa kohdeyrityksen potentiaalisina asiakkaina, koska hekin tarvitsevat suunnittelupalvelujen osajia ja tunnetutkin talotehtaan käyttävät ulkopuolisia arkkitehtitoimistoja talomalliansa suunnittelussa. Siten kohdeyritys voi siis kääntää talotehtaiden suunnittelupalvelujen tarjoamisen omaksi edukseen saamalla heistä itselleen asiakkaita.

Kohdeyrityksellä on näistä lähtökohdista ajateltuna paljon kilpailijoita, mutta hyvin vähän niitä, jotka todellisuudessa tarjoaisivat yhtä kattavaa palvelupakettia samalle asiakasryhmälle eli omatoimirakentajille ja sekä pienille rakennusyrityksille. Oikein markkinoituna kohdeyrityksellä olisi siis täysi mahdollisuus päästä täyttämään tämä markkinarako rakennusalaalla.

3.2 Aineiston keruu

Tämä tutkimus toteutetaan monimenetelmäisenä laadullisena tutkimuksena, jossa pääasiallisina aineistonkeruumenetelminä ovat kohdeyrityksen potentiaalisten asiakkaiden haastattelut sekä kilpaileviin suunnitteluyrityksiin tehtävät testiasioinnit eli mystery shopping-menetelmä. Tutkimus tarkastelee tuotteistamisen käynnistämisvaihetta aloittelevan yrityksen näkökulmasta, joten tutkimus on osaltaan myös toimintatutkimus, jossa tutkija osallistuu yrityksen tiedonhankintavaiheeseen tuotteistamisprosessia varten. Tutkimukseen valikoitui monimenetelmäinen tutkimusote siksi, että eri keinoilla voidaan saada parempi ja laajempi käsitys aloittelevan yrityksen toimintaympäristöstä ja rakennusalan palveluista. Eri tutkimusmenetelmillä lähestytään palvelun tuotteistamista eri näkökulmista ja voidaan tehdä mahdollisimman konkreettinen ja käytännönläheinen tuotteistamissuunnitelma kohdeyrityksen tarpeisiin. Tutkimus on osa kohdeyrityksen toiminnan käynnistämistä, joten se voidaan luokitella myös toimintatutkimuksena tutkijan ollessa merkittävässä roolissa kohdeyrityksen palveluiden ja niiden tuotteistamisen suunnittelemisessa.

Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin: mitä kohdeyrityksen tulisi ottaa huomioon tuotteistamisprosessiin lähdetessä, millaisia vaatimuksia asiakkaat kohdistavat asiantuntijapalvelulle ja millaisia tulee olla aloittelevan pienyrityksen ratkaisut tuotteistamisessa. Luvussa 2.2. on esitetty Kärkkäisen et al. malli asiakastarpeiden kartoitusprosessista. Tämän prosessin vaiheet antavat toimivan rungon myös tämän tutkimuksen aineistonkeruulle. Kuvassa 3.1. on havainnollistettu, kuinka asiakastarpeiden kartoitusprosessia hyödynnetään tässä tutkimuksessa.



Kuva 3.1. Asiakastarpeiden kartoitusprosessi osana tutkimuksen aineistonkeruuta (mukaillen Torkkeli et al. 2005, s. 8)

Kohdeyrityksen lähtötilanteen määrittämiseksi on selvitetty yrityksen toimintaympäristön asiakaspohjaa ja kilpailutilannetta luvussa 3.1. Kuitenkin, jotta voidaan tehdä täsmällisempi lähtötilanteen määrittely, tulee haastatella kohdeyrityksen edustajaa siitä, miltä yrityksen tilanne tällä hetkellä näyttää. Kun saadaan selville, mitä yrityksessä jo tiedetään tarjottavista palveluista, asiakkaista ja kilpailutilanteesta, voidaan keskittyä seuraavissa vaiheissa niiden tietojen keräämiseen, mitä yritykseltä puuttuu. Lähtötilanteen määrittämisvaiheessa käydään kohdeyrityksen kanssa keskustelua myös siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet tuotteistamiselle ja millaisia resursseja heillä on käytössään tuotteistamisprosessia varten.

Lisää tietoa asiakastarpeesta ja kilpailutilanteesta kerätään tekemällä teemahaastatteluja kohdeyrityksen potentiaalisille asiakkaille. Heiltä halutaan kerätä ajankohtaista tietoa asiakastarpeista sekä näkemystä yrityksen kilpailijoista. Tietoa asiakastarpeista kerätään myös olemassa olevista tietokannoista kuten rakennusvalvonnasta. Kohdeyrityksen tavoitteena on tarjota muidenkin yritysten jo tarjoamia palveluita uudenaikaisena tuotepaketina, joten tärkeää on selvittää, millaisia palveluita kilpailevat yritykset tarkalleen ottaen tarjoavat. Tietoa kilpailevista yrityksistä kerätään testiasioinnin (eglanniksi mystery shopping) avulla.

Kerätyt aineistot jäsennetään ja analysoidaan ja eri tavoin kerättyjä tietoja yhdistetään toisiinsa. Näin muodostetaan kokonaiskuva siitä, millaisia tarpeita asiakkailla on ja millaisia tavoitteita yrityksen tulee asettaa tuotteistamisprosessilleen. Tämän sekä tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella tehdään suunnitelma kohdeyrityksen tuotteistamisprosessin toteuttamiselle.

3.3 Haastattelututkimus

Palveluiden tarjoamisessa ja niiden tuotteistamisessa asiakkaan tarpeet ja toiveet ovat erittäin kiinteä osa toimintaa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa nähtiin, että voimme vastata tutkimuskysymyksiin tuotteistamisessa huomioitavista asioista ja asiakkaan kohdentamista vaatimuksista asiakaspalvelulle, on välttämätöntä kysyä kohdeyrityksen potentiaalisilta asiakkailta heidän mielipidettään. Jäljempänä tutkimuksessa haastateltavia kutsutaankin asiakkaisiksi. Parhaana vaihtoehtona asiakkaan mielipiteen ja hänen saaman palvelukokemuksen tiedusteluun koettiin aineiston kerääminen haastattelun avulla. Haastatteluiden kautta haastateltavan kanssa on mahdollista käydä vapaaehtoista keskustelua ja myös huomioida haastateltavan tunteita ja olemusta paremmin, kuin esimerkiksi lomakekyselyllä. Haastattelut määritellään tiivistetysti ihmisten väliseksi keskusteluksi, joilla on selkeä tavoite (Kahn & Cannell 1957 Saunders et al. 2007, s. 310 mukaan).

Haastatteluja on erilaisia ja yksi ryhmittelytapa on jakaa ne sen mukaan, kuinka tarkasti haastattelun kulku on ennalta määritelty. Yleinen tapa ryhmitellä haastattelutyyppejä on jakaa ne strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan eli syvälliseen haastatteluun (Saunders et al. 2007, s. 312). Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelijalla on valmiina lista teemoista ja kysymysaiheista, joista haastateltavan kanssa halutaan keskustella. Valmiita kysymyksiä voidaan kuitenkin muokata ja tarkentaa vielä haastattelun edetessä. (Saunders et al. 2007, s. 312) Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle ja haastateltavalle täysin strukturoitua haastattelua enemmän vapauksia laajentaa mielenkiintoisia kysymysaiheita ja täydentää haastattelua uusilla kysymyksillä haastattelun aikana. Tämä haastattelutyyppi sopii tehtävään tutkimukseen hyvin siksi, että tiedetään melko tarkasti, millaisista asioista haastatteluilla halutaan selvittää. Kuitenkaan täysin strukturoitu haastattelu ei tässä tapauksessa toimi, koska haastatteluilla halutaan selvittää asiakkaan tarpeita ja nä-

kemyksiä laajasti, eikä niitä ole mahdollista sisällyttää ennalta määrättyihin kysymyksiin. Strukturoitu haastattelurakenne antaisi liian tarkat raamit haastattelun teolle. Haastattelukysymykset sisälsivät käytännössä strukturoidun osion, esimerkiksi, onko haastateltava tyytyväinen saamaansa palveluun, mutta lisäksi tehtiin jatkokysymys, miksi hän on tai ei ole tyytyväinen. Tähän haastateltava voi vastata hyvinkin vapaasti omin sanoin omasta kokemuksestaan. Parhaimmillaan puolistrukturoidussa haastattelussa käydäänkin vapaamuotoisia ja laajoja, useita eri haastattelukysymyksiä koskevia keskusteluja haastateltavan kanssa pysytellen kuitenkin ennalta määritellyssä teemassa.

Haastattelututkimus voidaan toteuttaa kerrallaan yhdelle tai useammalle henkilölle ryhmähaastatteluina (Saunders et al. 2007, s. 313). Tässä tutkimuksessa nähtiin olennaisena tekijänä haastateltavan valinnassa sitä, että haastateltava joukko on sellainen, joka edustaa todennäköistä henkilökokoonpanoa kohdeyrityksen tulevaisia asiakastapaamisissa. Potentiaaliset asiakkaat yrityksellä ovat yksityishenkilöitä tai pienyrittäjiä, jotka saapuvat asiakastapaamiseen yksin, yhtiökumppanin kanssa tai pariskuntina. Tällöin myös tutkimuksessa haastattelujen kohdehenkilöiksi on luonnollisesti valittu yksittäisiä henkilöitä, yrittäjiä ja pariskuntia, jotka ovat aikeissa rakentaa talon tai ovat jo talonrakennusprojektin aloittaneet tai juuri saaneet päätökseen. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla on keskenään erilaisia ratkaisuja rakennusprojektin suhteen ja erilainen tausta rakentajina tai rakennuttajina. Tällöin haastateltavat edustavat monipuolisesti erilaisista lähtökohdista tulevia asiakkaita. Haastateltavien valinnassa pidettiin kuitenkin tärkeänä, että erityisesti rakentamisen suunnitteluvaihe olisi haastateltavalla hyvin muistissa, jotta hän pystyy antamaan haastattelussa tarkkaa tietoa rakennusvaiheen vaiheista ja yksityiskohdista palveluiden ja niiden valinnan suhteen. Tämän vuoksi tutkimukseen valittiin haastateltavia, joilla rakennusprojekti on parhaillaan meneillään tai saatu päätökseen korkeintaan muutaman vuosi aikaisemmin.

Talonrakennusprojekti sisältää paljon asiakkaalle merkittäviä päätöksiä. Pariskunnan rakentaessa taloa molemmilla osapuolilla on ideoita ja tarpeita suunnittelupalvelun suhteen ja näitä on vaikea pelkästään toisen tietää, vaikka heillä olisikin lähtökohtaisesti selkeä, yhteinen päämäärä projektin suhteen. Tämän vuoksi haluttiin toteuttaa haastattelut ryhmähaastatteluina sellaisissa tilanteissa, joissa rakentajina on ollut useampi kuin yksi henkilö, jotka vastaavat rakennusprojektin päätöksistä. Ryhmähaastattelusta nähtiin tällaisessa tapauksessa olevan ehdottomasti hyötyä, koska saadaan asiakkaiden kokonaisvaltainen näkemys tilanteesta. Haastatteluissa haluttiin saada aikaiseksi aitoa keskustelua tarjolla olevista ja toivotuista suunnittelupalveluista, joten tämäkin tukee valintaa puolistrukturoidusta haastattelutyypistä.

Haastatteluja tehtiin kymmenen ja haastateltaviksi on valittu sellaisia henkilöitä, jotka edustavat kohdeyrityksen potentiaalista asiakaskuntaa Jyväskylän ja lähikuntien alueella. Viisi haastattelua tehtiin yksityishenkilöille eli yksittäisille ihmisille tai pariskunnille, jotka rakentavat taloa omaan tarpeeseensa. Haastateltaviksi valikoitui verkostojen kautta neljä pariskuntaa ja yksi taloa rakentava miespuolinen henkilö. Pariskunnista yhden

kohdalla päädyttiin osittain rakentajien kiireisen aikataulun vuoksi haastattelemaan vain perheen miespuolista henkilöä ja toisen pariskunnan mies ja nainen haastateltiin puhelimesta erikseen. Muut kaksi pariskuntaa haastateltiin ryhmähaastatteluna kasvokkain. Loput viisi haastattelua tehtiin rakennusyrittäjille tai yrityksen edustajille. Yrittäjät valittiin sen perusteella, että he kaikki ovat henkilöitä, jotka rakentavat tai rakennuttavat pientaloja eli omakoti- tai paritaloja asiakasta varten.

Haastattelut suoritettiin kasvokkain tai puhelimitse sen mukaan, mikä oli kussakin tilanteessa luontevin tapa sekä asiakkaalle, että haastattelijalle. Kahta yksityishenkilöille tehtyä ryhmähaastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut tehtiin käytännön syistä puhelinhaastatteluina. Pyrkimys oli tehdä mahdollisimman monta haastattelua kasvokkain, mutta aikataulujen yhteensovittaminen osoittautui hankalaksi ja toisaalta puhelinhaastattelu voitiin suorittaa rauhassa ilman häiriötekijöitä. Kasvokkain tehdyt haastattelut venyivät kestoltaan puhelinhaastatteluja pidemmiksi häiriötekijöiden vuoksi ja todettiin, että keskustelun syvällisyyden tai haastattelun onnistumisen kannalta ei ollut merkitystä, kuinka haastattelu toteutetaan. Kaikissa haastatteluissa pyydettiin lupa äänittää haastattelu ja jokainen haastattelu myös äänitettiin. Äänityksen kannalta oli hyvä, että ryhmähaastattelut voitiin suorittaa kasvokkain, jolloin äänitys onnistui ja molempien haastateltavien ääni saatiin kuuluviin. Tosin äänityslaitteena ollut matkapuhelin oli hieman häiriöherkkä taustamelulle, minkä vuoksi yhden yrittäjähaastattelun kohdalla todettiin jälkepäin, että äänitettä oli joiltain osin mahdoton kuunnella. Tästäkin haastattelusta saatiin tästä ongelmasta huolimatta hyvät ja kattavat muistiinpanot ja haastattelu oli muutoin onnistunut. Äänityksen on tarkoitus toimia aineiston analysointivaiheessa muistin tukena ja täydentää haastattelutilanteessa tehtyjä muistiinpanoja. Äänite antaa myös mahdollisuuden sanatarkkojen sitaattien poimimiseen jälkikäteen.

Kaikki haastateltavat valittiin tietoisesti siten, että tiedettiin heidän rakennustaustaan ja sen perusteellaan he olisivat olleet kohdeyritykselle mahdollisia asiakkaita, jos yrityksen toiminta olisi käynnistynyt aiemmin. Yrittäjien valinnassa käytettiin kohdeyrityksen verkostoja ja tietoja rakennusyrittäjistä, joiden kanssa on jo suunniteltu yhteistyötä. Haastateltavien yritysten koko ei ollut valinnan perusteena, mutta sattumalta pääosin kaikki yritykset yhtä hieman suurempaa pienyritystä lukuun ottamatta olivat kuitenkin mikroyrityksiksi luokiteltavia pienyrityksiä.

Haastatteluja varten tehtiin ensimmäinen haastattelurunko, joka sisälsi 20 kysymystä aiheesta. Tätä haastattelurunkoa testattiin ensin testihaastateltavalle, minkä perusteella kysymyksiä muokattiin toimivammaksi. Haastattelukysymyksiä lisättiin ja muokattiin, kun huomattiin, ensimmäisessä haastattelurungossa olevan osittain päällekkäisiä kysymyksiä ja toisaalta havaittiin, että on tarpeen kysyä joitakin tarkentavia tietoja. Lisäksi huomattiin ensimmäisiä haastatteluja tehtäessä, että sama kysymysrunko ei varsinkaan haastateltavien taustatietojen kohdalla selvitä oleellisia tietoja, joten päädyttiin rakentamaan omat kysymysrunkonsa yrittäjille ja yksityishenkilöille. Yrittäjien kohdalla ei pidetty olennaisena kysyä esimerkiksi sitä, minkälainen perhe yrittäjällä on tai missä yrit-

täjä itse asuu, vaan koettiin tärkeämmäksi saada tietoa yrityksen koosta ja sen toiminta-alueesta.

Haastatteluissa haluttiin säilyttää mahdollisuus strukturoimattomaan keskusteluun jättämällä haastattelurunkoon riittävän avoimia kysymyksiä sekä varaamalla haastattelutilanteeseen riittävästi aikaa keskustelulle. Haastattelurungot (liite A ja B) sisältävät sekä yksityishenkilöille että yrittäjille neljä osaa, joista ensimmäisessä kartoitetaan taustatietoja asiakkaasta, kuten ikä ja yksityishenkilön perheen tai yrityksen koko. Tässä osassa kartoitetaan myös sitä, kuinka paljon kokemusta asiakkaalla on rakentamisesta ja onko rakennusalan koulutusta. Toisessa osassa on kysymyksiä asiakkaan odotuksista ja tarpeista palveluiden suhteen ja kysytään esimerkiksi millainen on hänen mielestään hyvä palvelu. Kolmas osa sisältää kysymyksiä asiakkaan käyttämistä palveluista sekä rakentamisen suunnitteluvaiheesta että koko rakennusprojektin aikana. Lisäksi kysytään, miten ja miksi asiakas on löytänyt ja valinnut juuri nämä palveluntarjoajat. Osion tarkoitus on selvittää sitä, mitä asiakas pitää tärkeänä palveluntarjoajan valinnassa. Neljännessä osassa kysytään edelleen tarkemmin suunnittelupalveluista ja erityisesti rakennuslupa- ja vaadittavien asiakirjojen kokoamisesta ja siitä millaisena prosessina asiakas on kokenut rakennuslupan hakemisen. Tämän osion avulla selvitetään asiakkaan näkemystä kilpailutilanteeseen, millaisia yrityksiä ja millaisia palvelukokonaisuuksia suunnittelupalveluiden osalta tämän hetken markkinoilla on tarjolla. Kysytään myös millaisia muutoksia nykyisiin palveluihin he ehdottaisivat ja kaipaisivatko jotain aivan uutta lisäpalvelua koko rakennusprojektia ajatellen.

Haastatteluaineisto dokumentoitiin tekemällä muistiinpanoja haastattelutilanteessa. Äänitteiden avulla muistiinpanoja täydennettiin jälkeempään. Haastatteluiden keskeisistä kysymyksistä tehtiin taulukko, johon kerättiin kunkin asiakkaan vastaukset tehdyistä muistiinpanoista. Dokumentoinnissa huomioitiin käydyt keskustelut kokonaisuudessaan ja taulukon lyhennetty vastaus kysymykseen tiivistää sen, mitä haastateltavan vastaus on sisältänyt. Haastateltava saattoi ensin vastata kysymykseen kieltävästi, mutta keskustelun edetessä kysymykseen löytyi myös positiivinen näkökulma, jolloin tämä huomioitiin dokumentoitavassa vastauksessa. Myös keskustelujen sävy ja ilmapiiri vaikutti siihen, oliko jokin vastaus esimerkiksi jyrkän kielteinen vai vaikuttiko kyseinen aihe haastateltavasta enemmänkin yhdentekevältä.

Haastatteluilla saatiin selville kohdeyrityksen potentiaalisten asiakkaiden näkemys rakennuslalla tarjottavista palveluista ja ylipäätään siitä, millaista palvelua asiakkaat odottavat ja ovat kokeneet saavansa. Toisaalta on tarpeen selvittää myös markkinoilla olevien kohdeyrityksen kilpailevien yritysten tilanne siitä, millaisia palveluita asiakkaille tarjotaan ja miten yritykset ovat tuotteistaneet tai muutoin tuoneet palveluitaan esille asiakkaitaan varten. Tämän näkökulman selvittämiseksi suoritettiin testiasiointeja suunnitteluyrityksiin.

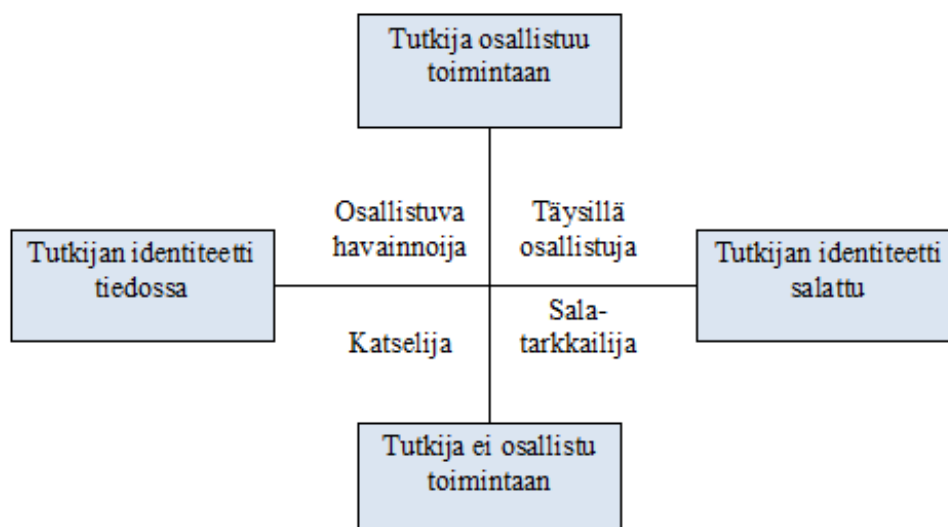
3.4 Testiasiointi

Kohdeyrityksessä yrittäjällä on henkilökohtainen tuntuma siihen, että asiakkaille tarjottava palvelu rakentamisen suunnitteluissa ja rakennuslupaprosessissa kaipaa selkeytystä ja palveluita olisi tarpeen tuotteistaa. Tämä on ollut lähtökohta kohdeyrityksen perustamiselle. Tämän vuoksi tutkimuksessa haluttiin ottaa selville, millaista palvelua alan yritykset tällä hetkellä tarjoavat ja miltä ne vaikuttavat asiakkaan näkökulmasta. Tutkimukseen valittiinkin aineistonkeruumenetelmäksi testiasiointi, joka suoritettiin kymmenen rakennusalan suunnittelupalveluja Jyväskylän alueella tarjoavaan yritykseen.

Testiasioinnilla tarkoitetaan havainnointitutkimusta, jossa tutkija tekeytyy yrityksen tavalliseksi asiakkaaksi havainnoidakseen yrityksen asiakaspalvelua (Calvert 2005, s. 24). Testiasioinnissa aineisto kerätään siis havainnoinnin keinoin. Havainnointitutkimuksessa henkilöiden käytöstä havainnoidaan systemaattisesti äänittämällä, kuvailemalla, analysoimalla sekä tulkitsemalla tapahtumia ja tilanteita (Saunders et al. 2007, s. 282). Havainnoinnissa pyritään siis saamaan mahdollisimman monipuolisesti selville, mitä havainnoitavassa tilanteessa tapahtuu. Tässä tutkimuksessa testiasiointeja ei kuitenkaan äänitetä, vaan asiakaspalvelutilanne dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti muistiin tekemällä muistiinpanoja puhelimesta käytyjen keskustelujen aikana.

Havainnointitutkimus voidaan vielä jakaa kahteen tyyppiin sen mukaan, onko tutkija havainnoitavassa tapahtumassa osallisena vai havainnoiko hän tilannetta tapahtuman ulkopuolelta, jolloin havainnointia voidaan nimittää myös strukturoiduksi havainnoinniksi (Saunders et al. 2007, s. 282). Merkittävä ero tutkijan osallistumisen eli aktiivisuuden ja osallistumattomuuden eli passiivisuuden välillä on se, että osallistuva tutkija saa mahdollisesti kerättyä strukturoitua havainnointia enemmän tarkkoja ja yksityiskohdaisia tietoja havainnoitavasta tapahtumasta. Osallistuva havainnointi voi kuitenkin viedä tutkijalta enemmän aikaa ja vaatii erilaisia keskittymistä passiiviseen havainnointiin verrattuna. (Helander 2018) Tässä tutkimuksessa ja testiasioinnissa yleensäkin on kuitenkin ajatuksena kerätä tietoa testiyrityksen toiminnasta asiakaspalvelutilanteesta, joten havainnointi on tästä syystä tehtävä osallistuvana.

Lisäksi havainnointitilanteeseen vaikuttaa se, onko tutkijan rooli havainnoitavan tilanteen muille osallistujille selvillä. Usein ihmisen käytös muuttuu, jos hän tietää itseään tarkkailtavan, joten tutkimuksissa voi olla perusteltua salata tutkijan rooli (Saunders et al. 2007, s. 286; Calvert 2005, s. 25). Tällöin havainnoitava tilanne vastaa paremmin todellisuutta. Havainnoitsijan rooli tulee valita sen mukaan, mikä palvelee parhaiten tutkimuksen tarkoitusta. Kuvassa 3.2. havainnollistetaan sitä, millaisia rooleja tutkijalla voi olla havainnointitutkimuksessa.



Kuva 3.2. Havainnoitsijan rooli havainnointitutkimuksessa (mukaillen Saunders et al. 2007, s. 287 ja Helander 2018)

Tässä tutkimuksessa testiasiointia käytetään hyväksi kohdeyrityksen potentiaalisten kilpailijoiden palvelun laajuuden ja laadun määrittämiseen. Halutaan ottaa selville, millaisia palveluita kilpailijat tarjoavat ja miten niitä tarjotaan asiakkaille. Jotta testiasioinnilla saadaan selville mahdollisimman totuuden mukaista tietoa kilpailijoista, on valittava havainnoitsijan rooliksi ”täysillä osallistuja”. Tällöin tutkija osallistuu kilpailevan yrityksen asiakaspalvelutapahtumaan tavallisena yrityksen asiakkaana, joka käyttää yrityksen palveluja. Tällöin myös tutkijan identiteetti on salattu eli yrityksen henkilökunta ei tiedä asiakkaan todellista tarkoitusta kerätä tietoa heidän asiakaspalvelustaan ja tarjoomastaan.

Tässä testiasioinnissa nähtiin tarkoituksenmukaisena, että tutkija ei kerro identiteettiään, vaan haluttiin selvittää, miten yritykset palvelevat tavallisia asiakkaitaan. Asiakkuus tosin oli tässä tapauksessa hieman haastavaa jäljentää, koska testiasiakas ei voi kulutustavaran tavoin ostaa haluamaansa tuotetta yritykseltä vaan asiakkaan täytyy pysytellä suunnittelupalveluita tiedustelevana henkilönä. Käytännössä tutkija soitti ensin rakentamisen suunnittelupalveluja tarjoaville yrityksille. Hän esittäytyi yrityksen edustajille sellaisena asiakkaana, jolla on tiedossa useampia vaihtoehtoisia rakennuspaikkoja omakotitalon rakentamista varten. Asiakkaan oli välttämätöntä olla epätietoinen tarkasta rakennuspaikasta, sillä todellisten tonttien osoitteiden perusteella suunnittelija saa käsiinsä tontin haltijan tiedot sekä tonttikartat, joita he käyttävät suunnittelussa. Tämän vuoksi rakennuspaikan osoitetta ei voinut keksiä, vaan tietojen täytyi pitää paikkaansa, jottei testiasiakas paljastu henkilöksi, jolla ei todellisuudessa edes ole tonttia. Vaikka testiasiakkaalla ei ollut mahdollisuutta antaa tontin tarkkoja tietoja, edes karkean tarjouksen saamiseksi suunnittelijalle tuli antaa suuntaa antavia tietoja suunnittelusta rakennuspaikasta ja rakennettavasta talosta. Yrityksille kerrottiin siis seuraavat tiedot: asiakas on lähitulevaisuudessa rakentamassa Jyväskylään kaava-alueelle, tasamaatontille omakotita-

lon. Talo tulee olemaan yksikerroksinen, noin 130 m² pinta-alaltaan ja sen yhteyteen rakennetaan pieni ulkovarasto ja autokatos.

Testiasiakkaan lähestymistapana oli tiedustella yritykseltä sen tarjoamia palveluja rakennusprojektia varten ja sen jälkeen pyytää tarjousta sähköpostilla tehdäkseen kilpailutuksen muiden yritysten välillä. Tarjouspyynnöt ja kilpailuttaminen ovat rakennusalaalla hyvin normaali käytäntö, joten testiasiointi voidaan suorittaa luontevasti ja aiheuttamatta häiriötä testiyrityksen toimintaan. Tässä testiasioinnissa havainnointi tehtiin vain puhelinkeskusteluista ja käydyistä sähköpostienvaihtoista. Tutkimuksessa ei koettu testiyrityksen edustajan henkilökohtaisen tapaamisen antavan lisäarvoa havainnointiin. Päinvastoin, tutkijan rooli pystyttiin pitämään paremmin salassa, kun keskustelu käytiin vain sähköisesti. Tällä tavoin vältettiin myös luomasta testiyritykselle väärää mielikuvaa siitä, että heille olisi tulossa todellinen asiakas, mikä voisi häiritä heidän tulevia liiketoimiaan. Haluttiin siis, että tutkimuksen teosta olisi mahdollisimman vähän haittaa testiyrityksille.

Testiasiointia varten etsittiin internetin avulla rakennusten suunnittelupalveluita Jyväskylän alueelle tarjoavia yrityksiä. Käytännössä haettiin arkkitehti- ja insinööritoimiston nimellä esiintyviä yrityksiä. Testiasiointiin valittiin alun perin kaikkiaan kymmenen yritystä, näistä kuitenkin kaksi oli profiloitunut vain julkisten ja suurempien rakennusten suunnitteluun, joten ne karsiutuivat pois jo asioinnin alkuvaiheessa. Jäljelle jäi siis kahdeksan yritystä, jotka kaikki ovat luokiteltavissa pien- tai jopa mikroyrityksiksi. Yrityksiin soitettiin ensin puhelimitse ja kerrottiin asiakkaan haluavan kartoittaa tarjolla olevia palveluita tulevaa rakennusprojektia varten. Yrityksiltä toivottiin tarjousta sen tarjoamista palveluista ja arviota hinnoista sähköpostitse. Poikkeuksena oli yksi yritys, josta ensimmäinen yhteydenotto tuli heiltä itseltään sähköpostitse toisen yrityksen suosittelemana, eikä heidän kanssaan juteltu ollenkaan puhelimesta. Tämä osaltaan johti myös yhteydenpidon katkeamiseen, koska heiltä ei lopulta saatu pyydettyä tarjousta. Myös toiselta yritykseltä ei saatu vastausta tarjouspyyntöön, mutta heidän kanssaan käytiin kattava puhelinkeskustelu ja voidaan arvioida palveluiden laajuutta puhelun perusteella. Testiasioinnin lisäksi tutustuttiin testiyritysten kotisivuihin ja arvioitiin sitä, miten heidän tarjoamansa palvelut tuodaan esille ja onko niitä jollain tasolla tuotteistettu.

Kilpailevissa yrityksissä havainnoitavia asioita olivat:

- Asiakkaalle tarjottavat palvelut: millaisina kokonaisuuksina ne tuodaan esille, visuaalisuus
- Kuinka asiakkaan palveluntarve otetaan huomioon? Ohjataan tarvittaessa asiakasta ottamaan yhteyttä muihin toimijoihin?
- Palvelun hinta
- Miten asiakasta kohdellaan

Aineisto dokumentoitiin siten, että käydyistä puhelinkeskusteluista ja sähköpostiviestittelystä kirjoitettiin muistiin ja taulukoitiin kunkin testiyrityksen kohdalta yllämainitut havainnoidut asiat. Keskiössä oli tarjottujen palveluiden lisäksi se, millainen tunne asiakkaalle jäi yrityksen asiakaspalvelusta kokonaisuudessaan. Myös tämä kokemus asiakaspalvelusta kirjattiin taulukkoon.

3.5 Aineiston analysointi

Kerättävä aineisto sekä haastatteluista että testiasioinnista on pääosin laadullista, joten sitä tulee käsitellä laadullisin analysointimenetelmin. Aineiston keskiössä on haastattelututkimus, jolla kerätään asiakkaiden henkilökohtaisia kokemuksia rakentamisesta ja rakennusalan palveluista. Jokainen haastattelu on narratiivinen kokonaisuus, haastattelutavan oma kertomus rakennusprojektista ja siihen liittyvistä tunteista. Haastattelut on siis erittäin tärkeää käydä läpi yksitellen, omina kokonaisuuksinaan. Näiden avulla luodaan kokonaiskuva siitä, mitä haastateltava on mieltä rakentamisesta ja kuinka sitä voitaisiin parantaa uusien palveluiden avulla. Keskusteluiden kautta saadaan tietoon selkeitä puutteita rakennusalan palveluista, mutta toisaalta haastatteluissa tulee tulkita myös haastateltavien tuntemuksia ja tulkita rivien välistä, voisiko jotain osa-aluetta palvelutarjonnassa parantaa, vaikkei haastateltava sitä itse selkeästi tunnistaakaan.

Käytännössä laadullisen aineiston analyysiin käytettiin seuraavaa Jyväskylän yliopiston filosofian laitoksen tutkijan Timo Laineen tekemää analyysiohjeistusta:

1. Päätetään, mitkä asiat aineistossa kiinnostavat
2. Käydään aineisto läpi ja erotellaan sieltä kiinnostavat asiat erilleen muusta aineistosta
3. Eroteltu aineisto luokitellaan, teemoitetaan ja tyypitellään
4. Kirjoitetaan yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 78).

Saadusta aineistosta siis poimittiin tässä tutkimuksessa kiinnostavat kysymykset siitä, mitä palvelua tällä hetkellä on tarjolla rakennusosalalla ja millaista palvelua toivotaan lisää. Suorien haastatteluvastausten lisäksi haastateltavan kerronnasta kerättiin viitteet siitä, onko tarjolla oleva palvelu miellyttänyt ja miten palvelusta saataisiin kehitettyä miellyttävä. Erityisesti oltiin kiinnostuneita niistä palveluista, jotka liittyvät rakennusprojektin suunnitteluvaiheeseen.

Analysointivaiheessa jokainen haastattelu käytiin yksityiskohtaisesti läpi ja haastateltavien vastauksista ja tarinasta poimittiin havaitut onnistumiset ja toisaalta haasteet ja puutteet palveluissa. Haastatteluaineistoa pyrittiin myös kategorisoimaan siten, että haastateltavien taustatietojen mukaan ryhmiteltiin samankaltaisia haastateltavia ja verrattiin heidän palvelukokemuksiaan toisiinsa. Tämän avulla asiakastarpeita voitiin myös luokitella asiakkaiden kokemustaan mukaisesti. Kategorisointia varten haastatteluista

poimittiin kiinnostavat ja merkitykselliset asiat taulukkoon ja vastauksia koodattiin numeeriseksi silloin, kun siitä nähtiin olevan vastausten vertailussa hyötyä.

Äänitetyt haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon siten, että niistä poimittiin olennaiset tiedot taulukkoon ja vastauksia käsiteltiin laadullisesti sekä osittain myös määrällisesti. Haastatteluista saatu aineisto on pääosin laadullista, koska aineiston keruumenetelmät soveltuivat parhaiten laadullisen aineiston keräämiseen. Tavoitteena oli saada selville haastateltavien tuntemuksia, miten he kokevat tarjottavat suunnittelupalvelut, ei niinkään numeerista tietoa. Käytännössä yksittäisistä kiinnostavista aiheista kerättiin jokaisen haastateltavan kohdalta kaikki siihen liittyvä keskustelu ja pääteltiin, mitä yksittäinen haastateltava on aiheesta mieltä. Kaikkien samasta aiheesta koottu aineisto kerättiin sitten yhteen ja käytiin läpi, miten haastateltavien vastaukset eroavat toisistaan ja voidaananko tehdä johtopäätöksiä yleisesti aiheesta. Kiinnostavaa oli esimerkiksi, ovatko valtaosa haastateltavista samaa vai eri mieltä tai poikkeavatko yksityisten henkilöiden ja yrittäjien vastaukset toisistaan jotain tiettyä aihepiiriä koskien.

Määrällistä aineistoa haastatteluissa on numeeriset tiedot, kuten haastateltavien iät ja rakennuskokemus vuosina. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kuitenkin enemmän kiinnostuneita sanojen ja lauseiden merkityksestä ja laadullisessa aineiston käsittelyssä keskitytäänkin aineiston sisällön luokitteluun ja ryhmittelyyn (Saunders et al. 2007, s. 472). Haastatteluiden määrällinen anti on pitkälti haastateltavien lukumääriä: moniko on ollut palveluihin tyytyväinen ja niin edelleen. Kuitenkin tärkeämpänä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi nähdään haastatteluista saatava laadullinen aineisto, joka antaa selkeitä vastauksia sille, millaista sisältöä palveluilta toivotaan.

Haastateltavat nimettiin Asiakas 1, Asiakas 2 ja niin edelleen. Asiakkaat 1-5 olivat yksityishenkilöitä ja asiakkaat 6-10 yrittäjiä. Yksityishenkilöiden kohdalla asiakkaan ollessa pariskunta, heitä käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä asiakkaana. Esimerkiksi Asiakas 2 sisältää sekä pariskunnan miehen että naisen. Pariskunnan antamat vastaukset käsitellään kuitenkin tarvittaessa erillisinä. Tällaisissa tapauksissa tekstissä tuodaan selkeästi ilmi, kumman vastauksesta tai mielipiteestä on kyse. Haastateltavien taustatietoja ei esitetä tässä tutkimuksessa siten, että heidän henkilöllisyytensä olisi mahdollista tunnistaa. Tästä syystä aineiston analysoinnissa haastateltavien iät on ilmoitettu ikävälinä: 25–35, 36–45 ja yli 45 vuotta. Rakennuskuntana käytetään vain erottelua, rakentaako Jyväskylään, ympäryskuntiin tai muualle Suomeen.

Haastatteluaineistossa oltiin erityisen kiinnostuneita seikoista, jotka edesauttavat vastaamaan kysymykseen, olisiko tutkimuksen kohdeyrityksen suunnittelema tuotteistetuille palvelupaketille kysyntää ja millaisia palveluja pakettiin tulisi sisällyttää. Haastatteluaineistosta kerättiin muun muassa seuraavia kohdeyrityksen kannalta mielenkiintoisia asioita:

1. Onko asiakas kokenut rakennuslupa-asiakirjojen kokoamisen työläänä

2. Monelta eri toimijalta asiakkaat ovat hankkineet seuraavat palvelut:
 - a. Arkkitehti-/ rakennuspiirustukset
 - b. Rakennepiirustukset
 - c. Energiatodistus
 - d. Vastaava työnjohto
 - e. Erikoissuunnitelmista LVI-suunnittelu ja sähkösuunnittelu
3. Olisiko asiakas valmis maksamaan siitä, että joku kokoaisi asiakirjat hänen puolestaan ja miksi tai miksi ei
4. Millaisia lisäpalveluita suunnittelupalveluihin ja rakennusprojektin aloittamiseen toivotaan
5. Ovatko suunnittelupalvelut hinnoiteltu selkeästi ja onko palveluiden hinnoilla merkitystä
6. Mitä kautta asiakkaat hankkivat palveluntarjoajat

Erikseen mainittaviin suunnittelupalveluihin otettiin mukaan yleisimmät asiakirjat ja palvelut, joita rakentajan on hankittava projektin kuluessa. Arkkitehtipiirustuksilla viitataan tässä työssä rakennuspiirustuksiin, jotka voivat olla arkkitehdin lisäksi myös rakennusinsinöörin laatimat. Ei siis tarkoiteta yksinomaan koulutetun arkkitehdin tarjoamaa suunnittelupalvelua. Rakennepiirustukset taas kertovat, millaisilla rakenteilla rakennus toteutetaan. Maaperälausunto jätettiin havainnoitavista palveluista pois, sillä se ei koske kaikkia rakennuskohteita samassa laajuudessa ja se sisältyy yleensä jonkin muun palveluntarjoajan kuten rakennusvalvojan tehtäviin.

Testiasiointi toteutettiin osallistuvana havainnointina puhelimitse ja tietoa kilpailevista yrityksistä saatiin myös tarjouspyynnön kautta kirjallisena. Näin ollen testiasioinnilla kerättävä aineisto on haastatteluita yksiselitteisempiä ja toteavia, mutta edelleen pääosin laadullista. Aineisto kertoo, millaista palvelua muut yritykset tarjoavat. Aineistosta saatiin myös käsitystä siitä, miltä asiakaspalvelu yrityksessä vaikuttaa. Toki täytyy huomioida, että monesti asiakkaan kohtaaminen kasvotusten on yrityksen henkilökunnallekin helpompaa ja puhelimitse käyty keskustelu voi jättää asiakkaan hieman kylmäksi. Tämän vuoksi asiakaspalvelun laatua ei voida arvioida testiasioinnin perusteella kovin kattavasti. Kuitenkin tilanne on kaikille testiyrityksille sama, joten asiakaspalvelutilanteita voidaan verrata toisiinsa.

Jokaisen testiyrityksen kohdalla yrityksen tarjoamat palvelut pyrittiin arvioimaan sekä yrityksen kotisivujen että testiasioinnissa käydyn puhelinkeskustelun ja sähköpostikeskustelun kautta. Näin voitiin luoda kokonaiskäsitys yrityksen tarjoamista palveluista ja arvioida sitä, kuinka selkeästi ne on tuotu eri kanavissa esille ja onko asiakkaan helppo tarttua tarjottuihin palveluihin. Lisäksi arvioitiin myös sitä, onko asiakkaan helppo nähdä tarjottujen palveluiden kokonaisuus ja onko palveluita pyritty tuotteistamaan. Lähtöoletuksena tutkimuksessa oli, että suunnittelupalveluiden tuotteistaminen ei ole kovin syvällisellä tasolla. Tämän vuoksi ei alettu yrityksistä lähtökohtaisesti analysoimaan tuotteistuksen tason kautta, vaan yksinkertaisesti arvioimalla sitä, kuinka selkeästi yrityksen

palvelut on tuotu esille ja havainnollistettu asiakkaalle. Tätä varten luotiin asteikko nol-
lasta viiteen, jossa jokaisella asteikon tasolla on omat perustelunsa palvelun selkeydestä
ja mahdollisesta visuaalisuudesta. Testiyritysten palvelut ja niiden selkeys on koodattu
asteikon perusteiden mukaisesti. Asteikko on esitetty taulukossa 3.1.

Taulukko 3.1. Testiyritysten palveluiden esille tuomisen selkeys ja niiden koodaus

| Palveluiden selkeys | Perustelut |
|------------------------|---|
| 0 | Ei kerrota tarjottavia palveluita, palvelut käyvät ilmi yrityksen nimestä tms. |
| 1 | Kerrotaan pääpiirteittäin, mitä palveluita yritys tarjoaa |
| 2 | Tarjottavat palvelut on lueteltu tai ne löytää eri kanavien tietoja yhdistelemällä |
| 3 | Palvelut tuodaan esiin selkeästi, kokonaisuus on helppo hahmottaa |
| 4 | Palvelut tuodaan esiin selkeästi hintoineen ja variointimahdollisuuksineen, kokonaisuus on helppo hahmottaa |
| 5 | Palvelut tuotteistettu visuaalisiksi kokonaisuuksiksi, palveluiden sisältö selkeästi hahmotettavissa, tarjotaan asiakkaalle esitemateriaalia päätöksenteon tueksi, hinnat selkeästi nähtävillä ja vertailtavissa |

Asteikon arvo nolla tarkoittaa sitä, ettei yrityksessä ole pyritty mitenkään selkeästi tuo-
maan esille sen tarjoamia palveluita, vaan asiakas joutuu itse kysymään, mitä palveluita
he tarjoavat. Asteikon toisessa päässä on tuotteistettu, selkeä palvelukokonaisuus, joka
on esitetty asiakkaalle visuaalisena pakettina hintoineen. Asteikon viides taso edustaa
sitä tasoa, joka on tutkimuksen kohdeyrityksen tavoitteena.

Testiyrityksistä kerättyjen kilpailijatietojen perusteella arvioitiin kohdeyrityksen sijoit-
tumista markkinoille palveluntarjonnan laajuuden mukaan. Kilpailijoiden tarjoamia pal-
veluja verrattiin tutkimuksen kohdeyrityksessä suunniteltuun palveluiden tuotteistami-

seen ja näin nähdään konkreettisesti, onko vastaavaa palvelua jo tarjolla. Testiyrityksiä käsitellään tulosten raportoinnissa nimillä Yritys 1, Yritys 2 ja niin edelleen.

Haastattelut ja testiasioinnit käytiin läpi ja analysoitiin ensin erikseen. Lopulta niistä saatuja tuloksia verrattiin toisiinsa. Testiasioinnista saadut tiedot kilpailijatiedot yhdistettynä asiakashaastatteluista kerättyjen asiakastarpeiden kanssa voidaan tulkita, onko kohdeyrityksen tuotteelle havaittavissa tarvetta. Lisäksi asiakkaille tehtyjä haastatteluja ja testiasiointia kilpaileviin yrityksiin voidaan tarkastella siten, että kohtaako asiakkaan haastatteluissa esittämät odotukset palveluille ja yrityksen tarjoamat palvelut. Lisäksi voidaan havaita, onko olemassa juuri sellaista palvelua, jota asiakkaat odottavat, mutta he eivät ole jostain syystä löytäneet palveluntarjoajaa. Toisaalta halutaan myös tutkia, miksi olemassa oleva palvelu ei täytä kaikilta osin asiakkaan toivomuksia ja odotuksia. Tällaisten havaintojen pohjalta voidaan suunnitella tutkimuksen kohdeyrityksen toimintaa ja palveluntarjontaa siten, että vastattaisiin haastatteluista saatuihin asiakasodotuksiin ja toisaalta osattaisiin tarjota vielä parempaa ja laajempaa palvelua kuin kilpailevat yritykset jo tällä hetkellä tarjoavat.

Aineiston analysoinnissa tärkeintä on siis kaiken kerätyn aineiston yhteensovittaminen kokonaisuutena. On tärkeää nostaa aineistosta esille yksityiskohtia, joilla on vaikutusta tutkimuksen kohdeyrityksen toiminnan suunnittelussa. Analysoinnissa pyritään siis löytämään ne olennaiset tiedot, joilla on merkitystä ja jättää tekemättä tarpeetonta analyysia. Aineisto on käytännössä täysin laadullista, joten analysointivaiheessa ei tulla vertailemaan lukumääriä eikä aineiston rajallisuuden vuoksi ole mielekästäkään esittää esimerkiksi tarkkoja prosentuaalisia lukuja siitä, kuinka suuri osa haastateltavista kokee rakennuslupaprosessin työläänä. Enemminkin nähdään tärkeänä kuvata sanallisesti saatuja tuloksia, kuten suurin osa asiakkaista on jotakin mieltä ja niin edelleen.

4. TULOKSET

4.1 Haastatteluaineiston tulokset

4.1.1 Haastateltavilla hyvä kokemuspohja rakennusprojektille

Haastattelut olivat kaiken kaikkiaan jokainen erittäin mielenkiintoinen keskustelu rakennusalan palveluista ja haastateltavan omakohtaisesta kokemuksesta rakennusprojektista. Ensimmäisenä haastatteluissa nousi esiin haastateltavien erilaiset kokemus- ja koulutustaustat rakentamisesta ja niiden vaikutus siihen, millaisena talon rakentaminen koetaan. Ensimmäisten yksityishenkilölle ja yrittäjälle tehdyn haastattelun jälkeen huomattiin, että erilaiset asiakkaat on tarpeen segmentoida sen mukaan, rakentaako asiakas taloja yrittäjänä myyntiin vai onko tarkoitus muuttaa itse asumaan rakentamaansa taloon. Tähän vaikutti sekä yrittäjien kokemuksen tuoma erilainen suhtautuminen rakentamisen palveluihin ja sitä kautta erilainen palvelujen tarve ja toisaalta rakentajien erilainen suhde rakentamaansa taloon. Toiselle rakennus tulee olemaan koti, toiselle myyntikohde. Tämän vuoksi myös haastateltavien syyt investoida rahaa rakentamiseen vaihteli ja ennen kaikkea heillä oli erilaiset pääpainot sillä, mihin osa-alueisiin rakentamisessa haluttiin sijoittaa rahallisia panostuksia.

Jokaisen haastateltavan tausta ja lähtökohta rakennusprojektille oli hieman toisistaan poikkeava. Mukana oli yksityishenkilöitä, jotka rakentavat useampia taloja ja asuvat niissä hetken, jonka jälkeen myyvät sen ja rakentavat uuden. Sitten oli niitä, jotka olivat rakentaneet tai rakentamassa itselleen ensimmäistä omaa taloa, mutta heillä oli koke- musta rakennusprojekteista muuta kautta. Yksityishenkilöiden kokemus oman talon rakentamisesta on havainnollistettu taulukossa 4.1.

Taulukko 4.1. Yksityishenkilöiden kokemus rakentamisesta

| Asiakas | Ikä (v) | Rakentamis- kokemusta (v) | Rakennetut omakotitalot | | | |
|---------|---------|------------------------------|-------------------------|--|--|--|
| 1 | 25-35 | 3 | | | | |
| 2 | 35-45 | yli 10 | | | | |
| 3 | 25-35 | alle 1 | | | | |
| 4 | 25-35 | 2 | | | | |
| 5 | yli 45 | 10 | | | | |

Taulukossa jokainen tummansininen palkki kuvaa yhtä rakennettua tai rakenteilla olevaa omakotitaloa. Niilläkin asiakkailla, joilla oli haastattelun aikana meneillään ensim-

mäinen oma rakennusprojekti, oli kokemusta tuttujen rakennuksella toimimisesta tai rakennusalaista muuta kautta. Asiakas 5 oli yksityishenkilöistä ainoa, joka tiesi jo rakennusvaiheessa, että tulee todennäköisesti myymään tämänkin talon myöhemmin. Hänen kohdaltaan haastatteluaineistoa voidaan siis joiltain osin verrata yrittäjinä haastateltuihin asiakkaisiin. Muilla yksityishenkilöillä oli tarkoitus asua rakentamassaan talossa pidempiaikaisesti. Taulukosta käy ilmi myös asiakkaiden ikäryhmät. Karkeasti voidaan tämänkin pienen otannan avulla päätellä, että mitä nuorempaan ikäluokkaan asiakkaat kuuluvat, sitä varmemmin he ovat rakentamassa ensimmäistä omakotitaloaan. Toisaalta tiedossa on hyvinkin paljon ensirakentajia, jotka edustavat vanhempia ikäluokkia, joten tämän aineiston perusteella ei voida rakentajien iästä tehdä kovin pitkälle vietyjä johtopäätöksiä.

Yrittäjillä oli kokemusta jo hyvin monista erikokoisista rakennusprojekteista. Heillä oli kokemusta rakentamisesta sekä oman yrityksen kautta että jo aiemmin hankittua kokemusta. Jotkin yrittäjistä olivat olleet aiemmin mukana myös muissa rakennusalan yrityksissä. Yrittäjien kokemusta rakentamisesta sekä yritysten kokoa on kuvattu taulukossa 4.2.

Taulukko 4.2. Yrittäjien kokemus rakentamisesta

| Asiakas | Ikä (v) | Rakentamiskokemusta (v) | Työntekijöitä yrityksessä |
|---------|---------|-------------------------|---------------------------|
| 6 | 35-45 | 10 | 2 |
| 7 | 35-45 | yli 10 | 8 |
| 8 | 35-45 | yli 10 | 4 |
| 9 | 25-35 | 4 | 1 |
| 10 | 35-45 | yli 10 | 20 |

Haastatellut asiakkaat olivat pääsääntöisesti iältään 35–45-vuotiaita ja heillä oli kokemusta rakentamisesta kymmenen vuotta tai enemmän. Selkeänä vähemmistönä oli Asiakas 9, joka oli iältään verrattain nuori. Hänellä oli myös muita vähemmän kokemusta rakentamisesta. Tulos on tietenkin odotettavissakin, koska rakennuskokemus lisääntyy oman iän myötä, mikäli jatkaa yrittäjänä rakennusosalalla. Yrityskoot puolestaan eivät niinkään olleet sidoksissa yrittäjän omaan kokemukseen rakentamisesta. Yrityskoon voi siis olettaa johtuvan jostain muusta tekijästä kuin yrittäjän kokemuksesta tai iästä. Kaikki eivät mahdollisesti ole kiinnostuneita yrityksen kasvattamisesta. Tässä tutkimuksessa yrityskoosta ollaan kuitenkin kiinnostuneita siitä syystä, että erikokoisilla yrityksillä voi olla mahdollisesti erilaisia intressejä hankkia ulkopuolista suunnittelupalvelua esimerkiksi tutkimuksen kohdeyrityksen kaltaiselta yritykseltä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista kokemusta rakentamisesta tai tuntumaa siitä, mitä rakentaminen vaatii, vaikkei aiemmin olisi omaa

taloa rakentanutkaan. Täysin yllätyksenä ei ollut tullut kenellekään, että rakennusprojekti on iso ja aikaa sekä rahaa vaativa investointi.

4.1.2 Rakentajat toimivat projektinjohtajina

Tutkimuksen alkuoletuksena ja tuntumana oli, että omakotitalon rakentajat haluavat osallistua rakennusprojektiin ja tehdä mahdollisimman paljon itse. Tämä oletus sai vahvistusta haastatteluaineiston perusteella. Kaikki haastateltavat toimivat omassa rakennusprojektissaan projektinjohtajana, eikä kukaan ollut ulkoistanut tätä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Toki haastatteluun valittiin henkilöitä, jotka rakentavat itse omaa taloaan, mutta silti rakentajien omatoimisuus jopa yllätti ennako-odotuksista huolimatta. Yksityishenkilöistä lähes kaikki olivat palkanneet joko koko rakennusajalle tai osaksi aikaa ulkopuolisen kirvesmiehen tekemään rakennustöitä, mutta silti asiakas itse oli koko ajan työskennellyt itse rakennuksella.

Yksi yksityisasiakkaista oli yrittänyt etsiä ensin talotoimittajaa, joka voisi toteuttaa heidän taloprojektinsa täysin ”avaimet käteen” – periaatteella, mutta kun heidän toivomaansa taloa ei ollut talotoimittajien kautta saatavana, he etsivät kirvesmiestä, joka voisi toteuttaa projektin kokonaisuudessaan sisältäen projektinjohtamisen. Kuitenkin osoittautui mahdottomaksi löytää riittävän pätevää työntekijää ottamaan projektista kokonaisvastuuta, joten asiakas joutui tahtomattaan projektinjohtotehtäviin ja rakennukselle töihin palkatun kirvesmiehen apuna. Muissa tapauksissa asiakkaat olivat itse valinneet roolinsa projektinjohtajina. Myös talotoimittajaa suunnittelu- ja materiaalinhankintavaiheissa käyttänyt asiakas oli palkannut työmaalleen kirvesmiehen, jonka lisäksi työskenteli itse rakennuksella kirvesmiehen ja putkimiehen tehtävissä.

Sekä yksityishenkilöt että yrittäjät kokivat erittäin tärkeänä säilyttää projektinjohto heidän itsensä hallussa. Yksityisasiakkaista etenkin naispuolisille oli tärkeää saada valita materiaalit ja talon sisustuksen alusta asti itse. Miehet kokivat tärkeänä saada hallita projektin taloudellista puolta ja eri työvaiheiden aikataulutusta. Muutoin pariskuntien kohdalla työnjako oli hyvin selkeästi sellainen, että nainen hoiti rakennusprojektin aikana perheen lapset ja kodin, sekä oli mukana rakennuksen suunnittelussa ja mahdollisesti materiaalien kilpailutuksessa ja työskenteli tarvittaessa apuna rakennustyömaalla. Miehen tehtäväksi jäi pääasiallinen rakennusprojektin johto sekä lopullinen materiaalin hankinta ja kirvesmiehen työt rakennustyömaalla. Yrittäjinä toimivilla oli pääsääntöisesti myös muita työntekijöitä palkattuna rakennustyömaalla, mutta he työskentelivät projektinjohtamisen lisäksi myös kirvesmiehen tehtävissä. Vain yksi yrittäjä, Asiakas 10, toimi käytännössä vain yrityksen projektinjohtajana ja toimitusjohtajan tehtävässä. Tälle looginen syy on se, että yritys oli haastatteluissa mukana olleista yrityksistä ainoa keski-suureksi luokiteltava yritys, muiden ollessa pien- tai mikroyrityksiä. Suuremmilla yrityksillä on pieniä yrityksiä paremmat mahdollisuudet erottaa työnjohdolliset tehtävät käytännön rakennustyöstä. Lisäksi yksi yrittäjä, Asiakas 9, toimi itse projektinjohtamisen ohella maanrakennustehtävissä työmaalla ja oli ulkoistanut kirvesmiehen tehtävät. Hän

toimi käytännössä rakennuttajana omissa rakennusprojekteissaan ollen edelleen projektinjohtajana.

4.1.3 Hyvä palvelu tarkoittaa asiakkaan kuuntelua

Asiakkaiden odotukset palveluille olivat hyvin samankaltaisia toistensa kanssa. Asiakkaat odottivat hyvältä palvelulta sitä, että asiakas saa, mitä on sovittu. Kukaan ei odottanut mitään ylisuoriutumista, vaan odotuksissa palveluntarjoajia kohtaan oltiin hyvin realistisia. Rakennus- ja asennuspalveluissa palveluntarjoajalta odotettiin itsenäistä työsuoritusta sovittujen käytäntöjen mukaisesti niin, ettei asiakkaan tarvitse valvoa työn suoritusta. Palvelun odotettiin siis olevan vaivatonta tilaajalle. Toisaalta palveluntarjoajalta odotettiin myös asiantuntevaa ohjeistusta asioista, jotka olivat asiakkaalle vieraita. Hyvän palvelun ominaisuuksista haastateltavat kertoivat näin:

Hyvä palvelu on sellainen, että [palveluntarjoaja] etsii vaihtoehtoja asiakkaalle, muttei tyrkytä niitä. Eli on nöyrä palvelemaan asiakasta. Asiakas tuo se rahan hänelle. – – Ottaa selvää asioista, jos ei tiedä. Hyvä myyjä tuntee omat tuotteensa. Asiakas 1

[Hyvä palvelu on] vaivaton tilaajalle. tulee silloin kun on sovittu. Pystyy työskentelemään suhtkoht itsenäisesti, kun on katottu se työ. Pystyy tekemään sen sovittun työn ja vielä lopputulos on hyvä eli laadukas. Asiakas 6

Kuunnellaan mitä pyydetään. – – Tulee, mitä tilataan, ja oikeat määrät ja oikeat tuotteet ja ajallaan. – – Nimenomaan mitä on asiakkaana pyydetty ja sovittu, että se pitää. Sitten tietysti semmonen, jos tämmösenä [rakentajana], joka ei oo alan ammattilainen, niin jos ne [palveluntarjoajat] osaa neuvoa, mikä ei oo välttämättä hyvä ratkasu, että mikä vois olla parempi. Asiakas 3

Vastaa odotuksia. Hinta-laatu suhde ja rehellisyys, mitä oikeasti on se tuote. Asiakas 4

Rakennusprojekti on usein noin vuoden mittainen kestoaltaan ja eri työvaiheiden aikataulutus ja yhteensovittaminen tuo monesti haasteita. Tämän vuoksi olikin odotettavissa, että asiakkaat odottavat palveluntarjoajalta tarkkaa aikataulun noudattamista sekä asiakkaalle tiedottamista, mikäli aikataulu jostain syystä muuttuu. Rakennusmateriaaleja tulee useissa toimitussopimuksissa olla vastaanottamassa työmaalla, joten kuljetuspalvelujen kohdalla odotettiin hyvinkin tarkkaa tiedottamista toimituksen ajankohdasta. Samoin peräkkäisten työvaiheiden kohdalla odotettiin tarkkaa aikatauluun sitoutumista, jotta asiakkaan on mahdollista suunnitella peräkkäisten työvaiheiden aikataulut sujuvaksi. Toisaalta palveluntarjoajalta odotettiin myös joustavuutta aikataulussa niin, että asiakkaan projekti etenee suunnitellusti.

Palveluntarjoajan odotetaan olevan ensisijaisesti asiakaspalvelija ja haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa toistuikin asiakkaan kunnioittamisen ja ymmärtämisen tärkeys. Palveluntarjoajan odotetaan tuntevan tuotteensa ja esittävän ehdotuksia asiakkaalle, mutta halutaan kuitenkin palvelun lähtevän asiakkaan tarpeista. Etenkin suunnittelupalveluissa toivottiin, että suunnittelija huomioisi ratkaisuja tehdessään asiakkaan lähtökohdat. Esimerkiksi yrittäjänä taloja myyntiin tekevä haastateltava arvosti suuresti suunnittelijaa, joka kykeni tekemään talon suunnitelmia ottaen huomioon talon luonteen myyntikohteena. Myyntikohdetta suunniteltaessa on huomioitava loppukäyttäjän tarpeet talon suhteen, mutta myös talon rakentajan intressit yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Silloin, kun talon ostajaa ei ole vielä tiedossa, ei ole järkevää tehdä suunnitteluvaiheessa kalliita rakennusratkaisuja, kun loppukäyttäjä ei välttämättä arvostakaan näitä ratkaisuja eikä ole valmis niistä maksamaan. Ratkaisujen tulee olla siis sellaisia, että ne käyvät useimpien ostajien makuun.

Toivottais sitä, että meidän yhteistyökumppanit ymmärtäis mahdollisimman hyvin meidän toimintatavat ja sitä kautta pystys palvelemaan meidän näkökulmasta. – – Ehkä hitusen kaipais suunnittelijoilta semmosta taloudellisen kehittämisen näkökulmaa. – – me joudutaan ite vahtimaan sitä mikä on järkevää ja mikä ei. – – Miks piirretään varmuuden vuoksi? – – Lähinnä sorrutaan niin sanottuun ylisuunnitteluun. – – me niinku pyrittäs ite tekemään asiat mahdollisimman yksinkertaisesti. Asiakas 7

Ei välttämättä oletetakaan että lähdetään huimia arkkitehtonisia ideoita kehittämään. Joskus suunnittelija vois pikkusen käyttää enemmän mielikuvitusta, ei sillä että lähetään tekemään mitään ihmeellistä, mutta johonkin yksityiskohtaan tuoda jotain vähän lisää, mikä ei paljoa maksa, mutta lisäis sellasta myytävyyttä. Pitäis osata suunnittelijana ajatella, että miten voi tehdä kohtuukustannuksilla edullisesti rakennettavan, mutta silti miellyttävän näköisen ja myyvän tuotteen. Myytävyyss eellä. Asiakas 6

Palvelulta odotettiin hyvää hinta-laatu-suhdetta ja sitä, että palvelu pitää sisällään kaiken sen, mitä on sovittu, eikä palvelun sisältö tai hinta muutu sovitusta. Samoin hyvältä ja laadukkaalta palvelulta odotettiin palvelun hoitamista hyvin loppuun asti, ettei asiakkaalle jää tunne, että palvelu loppuu laskun maksuun. Odotettiin siis, että palveluun kuuluu mahdollisten virheiden korjaaminen jälkeenpäin.

Palvelu pitää olla semmonen, että homman pitää toimia hyvin. Asiakassuhde ei saa päättyny siihen että esimerkiksi arkkitehtikuvat on valmiit ja se on niinku homma siinä. Vaan ite arvostan erityisesti sitä, että kun homma on paketissa ja lasku on maksettu, niin sen jälkeen jos huomaa jotain reklamoitavaa, niin sama palvelu toimii edelleenkin, ettei tarvi alusta asti lähteä uutena asiakkaana. Jälkihoito on tosi tärkeä, että se pelaa. Asiakas 2

Siinä pelaa jälkimarkkinat, kaupan jälkeen. – – jos [asiakas] sanoo, että joku on vialla, se korjataan, eikä jätetä roikkumaan. Asiakas 8

Erityisesti yrittäjät odottivat myös luottamusta palveluntarjoajaan, että he voivat omille asiakkailleen vastata kaikesta palveluntarjoajien toiminnasta. Tärkeää oli, että yhteistyö on saumatonta puolin ja toisin.

Jos työmaalla on joku välivaihe, joka on niin sanotusti ei kenenkään mailla [ja siitä tulee reklamaatio], niin me hoidetaan se. – – Tehdään siitä sitten ilmoitus palveluntarjoajalle, että tällöinen asia hoidettiin kuntoon. – – Yhteistyö pelaa suuntaan ja toiseen. Asiakas 10

Kun luottamus on kunnossa ja laadun tiedetään olevan hyvää, ei palvelun hinta ollut enää niin merkittävää. Tämä pätee sekä yksityishenkilöiden että yrittäjien kohdalla. Hinta oli asiakkaille kuitenkin merkittävä tekijä muutoinkin kalliissa rakennusprojektissa. Asiakkaat olivat tästä huolimatta tietoisia siitä, että palvelun hinta ja laatu kulkee aina jossain suhteessa toisiinsa, eikä halvinta kannata ottaa, mikäli haluaa rakentaa laadukkaasti. Laatu oli kaikilla asiakkailla hintaakin tärkeämpi. Etenkin yrittäjien kohdalla palvelun laatu ja luottamus palvelun tarjoajaan olivat tärkeitä. Yrittäjien mukaan hintataso määräytyy pitkän asiakkuuden myötä syntyneen luottamuksen kautta, joten nähtiin myös niin päin, että asiakkaan ei ole hyvä lähteä liikaakaan tinkimään hinnasta, jolle on selkeät perusteet. Yksityishenkilöiden kohdalla asia nähtiin suoraviivaisemmin vain hinnan ja laadun suhteena toisiinsa, heillä ei kaikilla ollut yrittäjien tavoin tarvetta luoda luottamussuhdetta palveluntarjoajaan.

[Palvelun tulee olla] kohtuuhintainen myös, se tietenkin on myös tärkeä, eihän siitä muuten ota. Asiakas 6

Toki halvinta ei voi ottaa, mutta kyllä hintakin on aika merkittävässä roolissa. Mutta sehän tulee sitten luottamuksen kautta. Asiakas 9

Jos ylihinnoittelee itsensä niin ei saa myytyä mulle mitään. Asiakas 2

Haastatteluissa kaikki asiakkaat olivatkin sitä mieltä, että rakennusprojektissa jokaisen vaiheen hinnalla on totta kai merkitystä kokonaisbudjettiin, mutta ei kuitenkaan haluta ottaa halvinta vaan mahdollisimman laadukasta. Kaikki olivat sitä mieltä, että palveluiden hintoihin on voinut olla pääosin tyytyväinen ja kilpailuttamalla hinnat on saatu kohtuullisiksi. Halvemman hinnan nähtiin olevan suoraan kytköksissä huonompaan laatuun. Luottamuksesta ja laadusta oltiin siis valmiita maksamaan. Tuntihinnaltaan kalliimpi maaurakoitsija on voinut myös tehdä työn nopeammin ja laadukkaammin, jolloin kokonaislaskutus on voinut lopulta olla pienempi kuin tuntihinnaltaan halvemmallalla palveluntarjoajalla. Haastateltavat kertoivat hinnan muodostumisesta muun muassa näin:

Osittain hintaan vaikuttaa myös se että, jos ihan hulluna tingit ja muuta, niin palvelun laatuhan voi huonontua. Asiakas 7

Hinta-laatu suhde on kyllä ollut kohdallaan. Vaikka ei oo välttämättä halvimpia tunti hinnoiltaan, mutta kokonaisuutena. Asiakas 3

Hinnan muodostumista tietyllä tasolla kuvattiinkin useassa haastattelussa luottamuksen aikaansaannokseksi. Kun tiedetään palvelu laadukkaaksi, siitä ollaan valmiita maksamaan tietty hinta, vaikka kyseinen hinta ei olisi markkinoiden halvin. Se, että palveluntarjoajan toiminta oli hyväksi havaittua ja laadukasta, oli rakennusalaan tuonut palveluntarjoajalle odotetusti myös uusia asiakkuuksia. Haastatellut nimittäin poikkeuksetta saivat hankkineensa etenkin suunnittelupalvelut saamiensa kokemustietojen pohjalta omien verkostojensa kautta. Vain yksi asiakkaista sanoi etsineensä tietoa ennestään tuntemattomista suunnitteluyrityksistä internetin hakukoneen kautta ja sekin palveluiden hankintaväylä oli rinnakkain käytössä verkostojen kautta hankittujen palveluntarjoajien kanssa. Lisäksi yksi yrittäjänä toimiva asiakas mainitsi vielä erikseen, ettei hän etsi palveluntarjoajia internetistä eikä häneen siksi vaikuta mikään mainonta. Verkostojen tärkeydestä hakukanavana kertoi yksiselitteisesti haastateltujen vastaukset:

Kaikki oli tuttuja ja tutuntuttuja. Asiakas 3

Rakennusverkosto on niin laaja, että helppo löytää tekijät. Asiakas 1

Jos mää tarvin tekijää, en mee googleen vaan soitan muille [rakentajille]. Jotain kautta joku aina suosittelee. – – Löytyy tuttujen kautta, kavereilta kyselemällä. Asiakas 6

Käytännössä tuttujen kautta, ja – – entisten yhteistyökumppaneitten kautta. Asiakas 9

Esimerkiksi arkkitehtikuvat, en oo semmosia kilpailuttanu ollenkaan, vaan enemmän oon panostanu siihen, että mää tiän, että se piirtää semmosta, mitä me halutaan. Se on piirtänyt kaks aikasempaakin [taloa], niin aika iso kynnys on lähteä vaihtamaan sitä. Jos joku ois piirtänyt arkkitehtikuvat vaikka tuhat euroa halvemmalla, en ois siltikään vaihtanut. Se tuttuus vaikuttaa niin paljon. Sama rakennesuunnittelijan kanssa, – – hirmunen kynnys olis lähteä vaihtamaan. Asiakas 2

Muiden rakennuspalveluiden, kuten rakennusmateriaalien toimituksen kanssa, oli asiakkailla ollut yleisemmin käytössä internetin hakupalvelut ja kilpailutuksia eri yritysten välillä oli tehty enemmän. Silti palveluntarjoajasta oli haluttu kysyä muilta rakentajalta kokemuksia ja palveluntarjoajan maine osoittautui erittäin tärkeäksi valintakriteeriksi. Asiakkaat perustelivat tätä sillä, että rakennusprojekti on itsessään hyvin arvokas, joten hyvään palveluntarjoajaan halutaan panostaa. Rakennusprojektissa pienikin virhe voi

osoittautua lopulta hyvin kalliiksi, joten ei haluta ottaa riskiä virheistä. Tuttuihin palveluntarjoajiin luotettiin jopa niin, että eräs yksityisenä henkilönä itselleen jo kolmatta taloa rakentava henkilö sanoi, ettei olisi enää lähtenyt rakentamaan, jos ei olisi ollut tiedossa valmiiksi luotettavia yhteistyökumppaneita. Rakennuspalveluiden hankinnasta asiakkaat kertoivat muun muassa näin:

Kyllä mää joka kohteen kilpailutan vähintään kolmella. Asiakas 9

Helppo on löytää tekijöitä, mutta hyviä on vaikea saada. Asiakas 1

Haluttiin vertailuksi aina googlata myös, vaikka on tuttu [palveluntarjoaja jo valmiiksi tiedossa]. Asiakas 1

Verkostojen kautta [on hankittu palvelut]. Ei tule mieleen sellaista palvelua, että mää ottaisın keltasen sivut tai googlen käteen, että mäpä etin tekijää, niin ei. Asiakas 2

Erityisesti yrittäjien kohdalla oli huomattavaa, että vaikka palveluntarjoajat hankitaan pääosin suositusten kautta, ei ole ollut itsestään selvää, että toisten suosimat palveluntarjoajat sopisivat itselle. Sopivaa palveluntarjoajaa onkin jouduttu etsimään yrityksen ja erehdyksen kautta. On haluttu, että palvelu ja yhteistyö on sujuvaa, mikä on vaatinut yhteistyökumppanin etsimistä kovalla työllä.

[Sopivan palveluntarjoajan löytyminen] vaatii työtä ja kokemusta. Oikeastaan kaikki tulee kavereitten kautta. Asiakas 7

[Tärkeää] on se sujuvuus, että [palvelu] on ollu kaikin puolin sujuvaa, eikä oo ollu ongelmia. Jos on tökkiny, nii sitte on vaihettu. Asiakas 8

Ei se ihan mutkatonta ole ollut [sopivan palveluntarjoajan löytyminen]. – – [Haastetta tuo] oikeastaan se testaaminen, että toimiiko joku yhteistyö vai ei. Se on aika raskas tämmösessä kun tehdään kokonainen talo. – – Vaikka on saanut hyviä suosituksia, että tuo on hyvä [palveluntarjoaja], eikä sitten oookkaan. Asiakas 10

Hinta on ollut määräävin tässä nykyisessä [rakennusprojektissa], – – myös se toimivuus. Se ei oo ihan kaikessa se hintakaan. – – hinta-laatu suhde on kohdallaan, voi olla halvempiakin mutta jos on hyväks todettu, ei välttämättä pelkää hinta vaikuta. Asiakas 6

On koettu, että palveluntarjoajan vaihtamisesta on koitunut paitsi työtä, myös rahallista tappiota, kun kokeiltu yhteistyö ei olekaan hyväksi havaittu. Uuden palveluntarjoajan kohdalla työn laadusta ei voida olla etukäteen varmoja, mikä on riskitekijä talon rakentajalle. Tämän vuoksi hyväksi havaittua palveluntarjoajaa ei mielellään vaihdeta.

Asiakkaat olivat olleet lähes kaikki pääosin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Vain yksi kymmenestä oli selkeästi negatiivisemmalla kannalla ja oli saanut mielestään enemmän huonoa kuin hyvää palvelua. Tämäkin asiakas kuitenkin oli saanut osakseen myös hyvää palvelua. Syitä onnistuneeseen palvelukokemukseen olivat muun muassa laadukas toteutus ja aikataulun pitävyys. Erityisen tärkeänä asiakkaat pitivät sitä, että palvelu piti sisällään ne asiat, joista oli sovittu. Negatiivisia kokemuksia asiakkailla oli palveluista, joissa palvelua ei suoritettu sovituksessa aikataulussa eikä sovittun laatutason mukaisesti, joissain tapauksissa palvelu ei myöskään pitänyt sisällään kaikkia sovittuja elementtejä, vaan oli alun perin luvattu liikaa palvelun sisällöstä.

4.1.4 Arkkitehti- ja rakennepiirustukset samalta palveluntarjoajalta

Haastateltavista valtaosa rakensivat talonsa niin kutsutusti ”pitkästä puusta” eli hankkivat itse kaikki talon rakennusmateriaalit ja tarvittavat työväiheet eri yrityksiltä. Yksi haastateltavista hankki talopakettin runkotavarat talotoimittajan kautta. Kuitenkin haastateltavien käyttämät palvelut eivät siinäkään tapauksessa eronneet lukumäärällisesti suuresti toisistaan. Suunnittelupalveluiden osalta haastateltavat olivat käyttäneet hyväkseen kolmesta kuuteen palveluntarjoajan palveluita, riippuen siitä, tarjosiko sama toimija useampia palveluita, vai hankittiinko jokainen palvelu eri toimijoilta (taulukko 4.3.).

Taulukko 4.3. Asiakkaiden käyttämät suunnittelupalvelut

| Asiakas | Arkkitehti- piirustukset | Rakenne- piirustukset | Energia- todistus | Vastaava työnjohto | LVI- suunnittelu | Sähkö- suunnittelu | Palvelun- tarjoajien lkm | Lisähuomiot |
|---------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | x | x | x | x | x | x | 5 | |
| 2 | x | x | x | x | x | x | 5 | |
| 3 | x | x | x | x | x | x | 3 | Sähkösuunnittelun asiakas teki itse |
| 4 | x | x | x | x | x | x | 6 | |
| 5 | x | x | x | x | x | x | 3 | |
| 6 | x | x | x | x | x | x | 4 | |
| 7 | x | x | x | x | x | x | 4 | |
| 8 | x | x | x | x | x | x | 4 | Sähkösuunnittelun asiakas teki itse |
| 9 | x | x | x | x | x | x | 5 | |
| 10 | x | x | x | x | x | x | 5 | |

Taulukossa on pyritty värikoodein havainnollistamaan tilannetta, jossa sama palvelu on otettu saman palveluntarjoajan kautta. Samalla rivillä siis on sitä useamman värisiä palkkeja mitä useampaa palveluntarjoajaa on käytetty. Asiakkaat olivat käyttäneet keskimäärin 4,4 palveluntarjoajaa suunnittelupalveluiden osalta. Sekä yksityishenkilöiden että yrittäjien kohdalla keskiarvo oli sama. Molemmissa ryhmissä yksi asiakas oli hoitanut sähkösuunnittelun itse, mutta muutoin kaikki suunnittelupalvelut oli hankittu ulko-

puoliselta palveluntarjoajalta. Tämä kertoo siitä, ettei rakentajilla pääsääntöisesti ole koulutusta suunnittelupalveluihin, vaikka heillä muutoin olisi rakennusalan koulutusta ja kokemusta.

Ammatteina haastateltavilla oli noin puolella jokin muu kuin rakennusalaan liittyvä ammatti. Heistä yhdellä tosin oli meneillään rakennusmestarin opinnot. Lisäksi tässä on huomioitu yksityishenkilöiden kohdalla vain pariskuntien miespuoliset henkilöt. Heidän puolisoillaan ei kenelläkään ollut rakennusalan koulutusta, joten kaiken kaikkiaan yli puolella haastatelluista oli jokin muu kuin rakennusalaan liittyvä ammatti. Rakennusalan ammatteina haastateltavilla oli sähköasentaja, sähköinsinööri, sähkövoimatekniikan insinööri, puuseppä ja LVI-asentaja. Kenelläkään haastateltavista ei ollut kirvesmiehen tutkintoa. Ammattien jakautuminen oli samankaltainen sekä yrittäjillä että yksityishenkilöillä. Tällainen tulos oli tutkimuksessa odotettavissakin, sillä talon rakennus ei itsessään vaadi mitään koulutusta ja rakennusvalvonnasta on tarkoin määrätty ne rakentamisen osa-alueet, joiden suorittaminen on luvanvaraista. Rakentaminen on tarkoin säänneltyä ja valvottua, joten rakennustyömaalla on joka tapauksessa oltava nimetty valvoja rakentajan itsensä kokemus- ja koulutustaustasta huolimatta. Tämä järjestely mahdollistaa sen, että periaatteessa kuka tahansa voi alkaa rakentaa taloa, kunhan hankkii projektia varten tarvittavat valvojat. Se hieman yllätti, että edes rakennusalan yrittäjillä ei kenelläkään ollut kirvesmiehen tutkintoa, vaikka sitä ammattia käytännössä harjoittavatkin.

Taulukosta 4.3. nähdään, että yksityishenkilöillä suunnittelupalveluiden palveluntarjoajien lukumäärä vaihtelee enemmän kuin yrittäjien kohdalla. Yrittäjillä on yksityishenkilöitä vakiintuneemmat suhteet suunnittelijoihin, eikä hyväksi havaittua suunnittelijaa helposti vaihdeta, kuten haastatteluissa kävi ilmi. Lisäksi rakennusosalalla palveluntarjoajat valitaan niiden saavuttaman maineen vuoksi. Ammattirakentajien verkostot ovat tiiviit ja haastateltavistakin useat yrittäjät saattavat käyttää täysin samojen palveluntarjoajien palveluita hyväkseen.

Yksityisrakentajilla taas on oman talonsa rakennusprojektissa kyse ainutkertaisesta rakennuskokemuksesta ja jokaiseen suunnitteluvaiheeseen halutaan usein joku tietty, hyvästä palvelustaan tunnettu ammattilainen. Siitä ei niinkään välttämättä välitetä, saako samalta toimijalta useampia eri palveluita. Tämä voi nostaa palveluntarjoajien lukumäärää joidenkin yksityisasiakkaiden kohdalla. Toisaalta yksityisasiakkaissa oli myös niitä, jotka olivat käyttäneet vain kolmea palveluntarjoajaa. Asiakas 3 teki myös sähkösuunnitelmat itse, joten ulkopuolisia palveluntarjoajia oli vain kaksi.

Huomataan, että suunnitteluvaiheessa asiakkaat ovat jokainen käyttäneet kuitenkin useampia palveluntarjoajia hyväkseen. Kukaan haastatelluista asiakkaista ei ole ottanut suunnittelupalveluita vain yhden toimijan kautta, mikä oli oletettavissakin tutkimuksen aluksi. Lisäksi huomattavaa on, että saman toimijan tarjoamat palvelut vaihtelevat. Puolet asiakkaista on saanut arkkitehti- ja rakennesuunnittelun samalta palveluntarjoajalta. Yleisimmin jonkun muun palvelun kanssa yhteen on liitetty myös energiatodistuksen

laatiminen sekä vastaava työnjohto. Parhaimmillaan yksi palveluntarjoaja oli sisällyttänyt palveluunsa kolme eri suunnittelupalvelua, jotka olivat tässä tapauksessa arkkitehti- ja rakennesuunnittelu, vastaava työnjohto ja energiatodistuksen laatiminen. Vain erikoissopimuksiksi luokiteltavat LVI-suunnitelma ja sähkösuunnitelma jäivät heidän palveluntarjontansa ulkopuolelle. Asiakas 3:n saama suunnittelupalvelu siis on kaikista haastatelluista lähimpänä sellaista kokonaisvaltaista palvelun tarjontaa, mitä tutkimuksen kohdeyritys tarjoaisi. Taulukosta nähdään myös, että kaikkien asiakkaiden kohdalla sähkösuunnitelmat oli otettu erilliseltä palveluntarjoajalta, yleisimmin rakennusprojektin sähköurakoitsijalta. Seuraavaksi eniten erillisenä palveluna oli otettu vastaavaa työnjohtoa ja vielä vain hieman harvemmin LVI-suunnittelua.

Oletuksena oli, että talotoimittajia käyttävät asiakkaat saavat kaikki suunnittelupalvelut heidän kauttaan, mutta yllättävää oli, että myös talotoimittajaa ja heidän suunnittelupalveluitaan käyttänyt Asiakas 1 oli kuitenkin joutunut hankkimaan rakennuslupa- ja tarvittavista asiakirjoista osan muualta. Lisäksi Asiakas 1 oli hyvin vahvasti sitä mieltä, että hän olisi talotoimittajasta huolimatta valmis maksamaan asiakirjojen kokoamispalvelusta jollekin toimijalle. Tämä näkökanta vahvistaa tutkimuksen ennakoasetelman siitä, etteivät talotoimittajat varsinaisesti ole kohdeyrityksen kilpailijoita suunnittelupalveluiden suhteen, vaan myös talotoimittajia käyttävät henkilöt voisivat olla kohdeyrityksen asiakkaita.

4.1.5 Suunnittelupalveluiden hinnoittelua ei koeta ongelmalliseksi

Suunnittelupalveluiden hinnoittelu eroaa muista rakennusalan palveluista siinä, että sille ei ole vakiintunutta hinnoittelumenetelmää. Suunnittelupalveluiden sisältö vaihtelee palveluntarjoajien välillä, jolloin kokonaishinnatkin koostuvat eri palveluista. Osa palveluntarjoajista hinnoitteli palvelunsa kokonaishintana eli niin kutsutusti urakkahinnoitteluna ja toiset taas tuntilaskutukseen perustuvana. Eräs yrittäjäasiakas oli myös saanut suunnittelupalveluista tarjouksen, joka oli hinnoiteltu perustuen prosenttiosuuteen talon tulevasta myyntivoitosta. Hinnoittelun tapoja on siis useita ja tutkimuksessa olikin oletuksena, että suunnittelupalveluiden hinnoittelu tuottaa sekavuudellaan ongelmia asiakkaille.

Kuitenkin osoittautui, että vain yksi asiakkaista sanoi hinnoittelun olevan sekavaa, muut eivät olleet kokeneet sitä ongelmana omissa rakennusprojekteissaan. Täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että kaikki yksityishenkilöt eivät myöskään olleet kilpailuttaneet tai verranneet eri suunnittelijoita keskenään, vaan luottaneet verkostojensa kautta hankkimaansa suunnittelijaan. Näin ollen he eivät ole myöskään kohdanneet eri palveluntarjoajien hinnoittelun eroavaisuutta. Muutama asiakas tiedosti, että varmasti hinnoitteluun vaikuttaa myös se, kuinka oman tarjouspyynnön esittää. Jos kysytään vain tiettyjä pal-

veluja, ei palveluntarjoaja välttämättä esitä kokonaispakettina kaikkia mahdollisia tarjoamia palveluita.

Suunnittelupalveluissa ei ole semmoista ongelmaa [että hinnoittelu olisi sekavaa], niistä joutuu kaikesta maksaa erikseen jos otat eri palveluntarjoajilta. – Jos ei oo ite hereillä ja luulee saavansa kaikki johonkin tiettyyn hintaan ja siihen ei vaikka kuulukkaan sitten energiatodistusta. Asiakas 2

Pääosin asiakkaat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei suunnittelupalveluiden hinnoittelussa ole suurta sekavuutta havaittavissa. Lisäksi ne asiakkaat, jotka olivat suunnittelupalveluita kilpailuttaneet, eivät myöskään olleet huomanneet suurta eroa eri palveluntarjoajien hinnoittelun välillä.

4.1.6 Rakennusalalla on riittävästi palvelutarjontaa

Suunnittelupalveluiden käytön lisäksi haastateltavilta kysyttiin myös muista palveluista, joita ovat käyttäneet tai suunnitelleet käyttävänsä rakennusprojektinsa aikana. Vaikka tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita erityisesti suunnittelupalveluista, haluttiin tietää asiakkaiden käyttämistä palveluista kokonaisuudessaan, jotta voidaan hahmottaa, mitä palveluita olisi mahdollista sisällyttää kohdeyrityksen palvelutarjontaan suunnittelupalveluiden ulkopuolelta. Kysymällä muista palveluista saadaan haastattelussa myös käsitystä siitä, mitä palveluita asiakkaat ylipäättään pitävät tärkeinä ja mitkä asiat palveluiden käytössä nousevat keskeisiksi.

Usein käytettyjä palveluita olivat rakentamisen maatyöt ja kirvesmiehen työt sekä LVI- ja sähköurakointi. Myös lattioiden tasoitusta sekä sisäseinien tasoitusta ja maalausta käytettiin useissa tapauksissa, niin yksityishenkilöiden kuin ammattirakentajienkin kohdalla. Muita ulkoistettavia rakennuspalveluita olivat lattioiden ja seinien laatoitustyöt, piipun ja takan muuraus, eristeiden asennus, keittiön suunnittelu ja talon ulkomaalaus. Pääosin rakentajat osallistuivat itse kirvesmiehen töihin kaikkien muiden paitsi yhden asiakkaan kohdalla. Muutoin palveluita ulkoistettiin hyvin monipuolisesti riippuen rakentajan omasta ammattitaustasta ja vahvuuksista. Kuitenkin niin suuressa ja monialaisessa projektissa kuin pientalon rakentaminen on, oli odotettavissakin, että jokainen rakentaja käyttää väistämättä useita palveluita rakentamisen eri vaiheissa.

Haastattelussa kysyttiin myös, millaisia palveluita rakennusalalle toivottaisiin lisää. Suunnittelupalveluihin toivottiin monia pieniä muutoksia. Odotetusti asiakkaat toivoivat, että suunnittelupalveluista olisi tarjolla kokonaispakettia, johon kuuluisi laajasti kaikki rakennusprojektin aloittamiseen liittyvät suunnittelu ja aloitustyöt kuten aloituskokoukset ja tontin merkintä, jotka tulee tehdä ennen varsinaisen rakentamisen aloittamista. Erityisesti yksityishenkilöiden keskuudessa toivottiin myös projektin johtoon liittyvää palvelua sekä rakentamisen konsultaatiopalvelua. Konsultaatiopalvelulla viitattiin palveluun, jossa rakentajaa avustettaisiin ja annettaisiin ohjeita rakentamisen aloitusvai-

heeseen liittyen. Rakennusvalvonnasta on tälläkin hetkellä saatavana ohjeistus siitä, mitä rakentajan tulee ottaa huomioon, mutta siitäkin huolimatta konsultaatiolle löytyi asiakkaiden keskuudessa tarvetta. Ylipäättään oltiin sitä mieltä, että suunnittelupalvelua tarjoavien yritysten tulisi selkeästi tuoda esille se, millaisia palveluita heidän tarjoamaansa kuuluu. Konkreettisena uudistuskohteena suunnittelupalveluille esitettiin eri suunnittelijoiden tekemien mallien yhteensopivuuden varmistaminen. Haluttaisiin, että esimerkiksi keittiösuunnittelijan tekemä mallinnus keittiöstä voitaisiin istuttaa suoraan arkkitehdin 3D-mallinnukseen talon pohjapiirustuksesta. Tämän kaltainen yhteensovittaminen helpottaisi asiakkaan suunnittelutyötä, kun tilat voisi konkreettisesti hahmottaa.

Suunnittelupalveluihin liittyvien palveluiden ulkopuolelta tuli hyvin vähän ilmi uusia palvelutarpeita. Ainoa palvelu, johon esitettiin muutosta ja lisäpalvelun tarvetta oli maatöiden tarjoaminen kokonaispalveluna. Tällä hetkellä esimerkiksi kaivinkoneen kuljettaja ja täytemaiden kuljetus tulee tilata erikseen. Kun rakennustyömaan maanrakennustyöt hoidettaisiin kokonaisuutena yhden palveluntarjoajan toimesta, ei rakentajan tarvitsisi aikatauluttaa jokaista maatyövaihetta erikseen. Enimmäkseen asiakkaat olivat kuitenkin sitä mieltä, että rakennuslupaprosessissa on kyllä tarjolla jo ihan kaikkea mahdollista, kun vain osaa etsiä ja kysellä.

4.1.7 Asiakkaat haluavat hakea rakennuslupan itse

Tutkimuksen kohdeyrityksen visiona on ollut tarjota kokonaisvaltaista palvelupakettia etenkin rakentamisen suunnitteluvaihetta koskien. Rakentamisen suunnitteluvaiheeseen kuuluu kiinteänä osana rakennuslupiin vaadittavien asiakirjojen laatiminen ja luvan hakeminen. Tämän vuoksi aineiston analysoinnissa kiinnosti haastatteluissa tehdyt kysymykset siitä, onko rakennuslupa-asiakirjojen kokoaminen asiakkaan mielestä liian työlästä tai hankalaa ja olisiko asiakas valmis maksamaan siitä, että joku kokoaa hänelle valmiiksi rakennuslupaan vaadittavat asiakirjat.

Tämän kysymyksen kohdalla aineistosta saadut tulokset poikkesivat huomattavasti odotetusta. Lähtökohtaisesti kohdeyrityksen odotusten mukaisesti rakennuslupaprosessi on monimutkainen ja vaatii rakentajalta liikaa aikaa ja vaivaa selvittää, mitä vaiheita prosessiin kuuluu ja koota kaikki asiakirjat, mitä rakennuslupaa varten tarvitaan. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että pääosin asiakkaat eivät kokeneet rakennuslupaprosessia itsessään liian työläänä, olipa kyseessä sitten yksityishenkilö tai yrittäjä. Asiakkaat kyllä myönsivät rakennuslupaprosessin hieman sekavaksi ja aikaa vieväksi. Yleisimmin heiltä kului rakennuslupan hakemiseen noin yhdestä kahteen työpäivää. Siitäkin huolimatta valtaosa asiakkaista piti prosessiin kuluvaa aikaa kohtuullisena. Vaikka ennen tutkimusta oli tiedossa rakennusalan asiakkaiden hyvin erilaiset tarpeet, odotuksena oli, että tässä asiassa rakennusalan yrittäjien ja yksityishenkilöiden välinen raja on selkeämpi. Nyt molemmissa asiakasryhmissä vastaukset jakaantuivat samankaltaisesti. Kysymyksiin lupaprosessin työläydestä ja sekavuudesta haastateltavat vastasivat muun muassa näin:

Se on hajanaista, jos mä ekaa [taloa] tekisin, niin [olisi] työläs. Jos ei vastaava mestari auta, niin aikamoinen homma sulla on koota niitä ja osata koota oikein. Asiakas 5

Ei ihan kohtuuton, mutta ihan pikkusta vaille kohtuuton määrä piti käydä netissä tarkistamassa ja hyväksymässä. Asiakas 1

Kyllä mun mielestä aika selkee. Asiakas 3

Ei se oo [sekava], kun periaatteessa tietää, mitä siellä pitää olla. Asiakas 2

Alkuun se on varmasti, voi tuntua sekavalle tai työläälle. Mutta kun tiedetään mitä vaaditaan, se ei oo kovin monimutkanen, että pitää vaan olla kaikki paperit ja ne pitää olla oikein tehty, niin sillonhan ne ei aiheuta mitään kovin isoja ongelmia. Jos tulee rakennusvalvonnasta joku huomautus niin korjaa sen. Asiakas 6

En mää sitä, että se ois mitenkään hidas tai työläs tai muuta. Asiakas 7

On se aika työläs. – – Se on aika hajanaista. – – Se on melkonen lappuviidakko. – Siinä on liitteitten liitteitä ja semmosia, on älytön määrä. Asiakas 8

Ei se itelle oo [työläs]. Sekin riippuu vähän millaisia projekteja on. Itä en kyllä koe [että ois sekava], aika nopee homma oikeastaan. Asiakas 9

Haastatteluissa kysyttiin myös asiakkaiden halukkuutta maksaa jollekin ulkopuoliselle toimijalle siitä, että hän kokoaisi asiakirjat asiakkaan puolesta. Tähän saatiin yllättävän suoria ja rehellisiä vastauksia haastateltavilta. Odotusten vastaisesti melko harva oli kuitenkaan valmis maksamaan sellaisesta palvelusta. Useimmat kokivat, että haluavat koota asiakirjat itse vain kahden ollessa ehdottomasti sitä mieltä, että olisi valmis maksamaan rakennuslupaprosessin hoitamisesta ulkopuoliselle. Asiakirjojen ulkoistamiseen olisi heti ollut valmiita asiakkaat 1 ja 8, joista toinen siis yksityishenkilö ja toinen yrittäjä. Lisäksi yksi yksityishenkilö oli vahvasti sitä mieltä, että olisi ollut ensimmäisen rakennusprojektinsa kohdalla ehdottomasti valmis maksamaan palvelusta ja uskoo muidenkin olevan samaa mieltä. Asiakas 1 olisi ulkoistanut palvelun huolimatta siitä, että hänellä osa asiakirjoista tuli jo nyt talotoimittajan kautta. Tämä oli hyvin yllättävää, ettei talotoimittajan mukanaolo rakentamisessa taannut asiakkaalle automaattisesti helppoa rakennuslupaprosessia.

Toisaalta eri asiakasryhmien välillä oli eroa siinä, mitä sanoivat syyksi vastaukselleen. Yksityishenkilöt kokivat, että säästävät rahaa, kun hoitavat rakennuslupaprosessin itse ja toisaalta he halusivat olla joka tapauksessa kiinteästi suunnittelemassa ja päättämässä rakentamastaan talosta ja siihen kuuluvista osa-alueista. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että asiakas jopa nautti rakennuslupaprosessin hoitamisesta. Yrittäjät puolestaan kokivat, että rakennuslupaprosessi on kiinteä ja olennainen osa heidän yrityksensä toimin-

taa ja yrittäjän omaa toimenkuvaa, joten sen ulkoistaminen jollekin toiselle ei olisi mahdollista tai järkevää. Yrittäjät myös kokivat prosessin aiemman kokemuksen kautta itselleen helppona, joten eivät nähneet siksi tarvetta ulkoistamiselle. Toisaalta moni yrittäjä sekä useamman talon rakentanut yksityishenkilö arvelivat, että kyseinen palvelu olisi ollut tarpeen silloin, kun on rakentanut ensimmäistä taloaan. Yrittäjät arvelivat myös, että palvelu voisi sopia suuremmille yrityksille, joilla rakennusprojekteja on käynnissä kerralla useampia tai kohteet ovat suurempia. Yksi yrittäjästä kuitenkin mainitsi, että hän ei mielellään hoida lupaprosessia ja voisi mielellään ulkoistaa sen voidakseen keskittyä paremmin muuhun työskentelyyn. Yrittäjillä vaikuttaa siis myös se, miten yrittäjä kokee, mikä hänen oman toimenkuvansa on yrityksessä. Haastateltavat vastasivat kysymykseen valmiudesta maksaa asiakirjojen kokoamisesta seuraavasti:

Jos en olisi itse tehnyt [jo useampaa taloa], olisin ehdottomasti valmis maksamaan vaikka tuhat euroa siitä, että joku hoitaa mun puolesta sen prosessin. Mutta nyt tietysti, kun oon tehnyt [useamman talon], niin en oo valmis, koska nyt osaa sen jo. Jos yhden talon rakentaisin elämässäni, niin ehdottomasti voisin maksaa tonnin lisää ja uskon, että moni muukin maksais tonnin kaks siitä, että heidän ei tarvi muuta kuin lyöä nimiä alle. – – Se on kolmen sadan tuhannen euron talossa aika pieni investointi. – – He, jotka tarjoaa näitä työnohtopalveluita, niin minun mielestäni heillä pitäisi olla ihan ehdottomasti sellainen paketti, että he hoitavat ihan alusta loppuun sen rakennushuvan. Osallahan on, mutta se pitäisi selkeästi ilmaista. Asiakas 5

En ois äkkiseltään. – – Jos joku hoitaa täysin rakennushuvan puolesta – – mä ite liitän siihen rakennuslupaprosessiin osittain sitä talon suunnittelua – – niin silloin ison osan siitä projektimallista luovuttais toiselle. – – Luvan jättämiseen liittyy jonkin verran suunnittelua, silloin siinä ulkoistetaan myös suunnittelu. tietysti mitä isompi firma niin sitä todennäkösemmin sitä on pakko ulkoistaa. Asiakas 7

Kyllä siitä ois valmis maksamaankin joo. Asiakas 8

Vähän riippuu yrityksestä. Ei mun kokoisella firmalla, jolla on kumminkin niin vähän noita [rakennusprojekteja]. Periaatteessa sehän työllistää mua. – – Tietenkin sitten jos ois isompi firma niin saattais ollakin ihan [järkevää maksaa]. Asiakas 9

Kyllä ehdottomasti. Asiakas 1

Ite henkilökohtaisesti en oo valmis maksamaan siitä, kun pitkästä tavarasta rakentaa niin ite pitää miettiä kuitenkin kaikki, miksi maksaisin siitä. Jos ottaisin avaimet käteen toimituksena talon, – – totta kai silloin voisin maksaa siitäkin vähäsen, että hoitakaa sitten rakennuslupakin, että mun ei tarvi soitella yhtään mihinkään. Asiakas 2

Yksittäisiä poikkeamia lukuun ottamatta rakentajat haluavat yleisesti ottaen hakea itse rakennusluvan osana omaa rakennusprojektiaan. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni muutamia parannusehdotuksia, joita lupaprosessissa voitaisiin toteuttaa, jotta rakennusluvan saaminen nopeutuisi ja prosessi kevenisi. Usein esille noussut muutosehdotus oli naapurien kuulemisen lopettaminen. Rakentajat kokivat, että naapureiden kuuleminen tuo lisää työtä sekä rakentajalle itselleen että naapureille tuomatta kuitenkaan mitään lisäarvoa rakennuslupaun. Varsinkin kaava-alueella rakennusmääräykset ovat tiukat, eikä naapureilla käytännössä ole siksi enää mahdollisuutta vaikuttaa naapuruston rakennuksiin.

Suurin työhän siinä oli hakea ne [naapureiden] nimet. Asiakas 3

Työmäärä ei oo hirmunen, mutta siinä on niinku naapurinkuulemisasia, mihin on ihan älytön käyttää energiaa. – – Muotoseikkojen takia tulee enemmän kuin hirveesti työtä. Asiakas 2

Koettiin myös, että rakennuslupaprosessissa on liikaa byrokratiaa ja rakentamisen työvaiheita on luvanvaraistettu, mikä omalta osaltaan hidastaa lupaprosessia sekä lisää rakennusprojektin kustannuksia. Erityisesti lupaprosessia toivottiin nopeutettavan. Tällä hetkellä Jyväskylän kaupunki on sähköistämässä rakennuslupaprosessia, minkä on jo nyt koettu helpottavan rakentajan omaa työtä.

Sanotaan näin että nythän se on menny tähän sähköseen rakennuslupanhakuun, niin ainakin Jyväskylässä se on ihan hyvä systeemi, mutta jos sitä [rakennusluvan hakua] tekee harvoin, niin ainahan jokainen tämmönen oma järjestelmä vaatii pikkasen opettelua, ettei aina mee aina ensimmäisellä oikein. – – Sähköseenkin hakusysteemiin meno on jopa parempi kuin tätä paperisten kerääminen, koska jää tulosteitten kanssa plärääminen.. saattaa olla jopa selkeämpi. – – Alkuun on hankalaa. Asiakas 6

Kaiken kaikkiaan harva haastatelluista siis olisi valmis maksamaan kenellekään toiselle rakennusluvan hakemisesta, mutta eivät näe myöskään estettä sille, etteikö täysin kokematon rakentaja olisi tähän valmis. Lisäksi kyseistä palvelua arveltiin tarvittavan enemmän suurten yritysten parissa kuin gryndareiden keskuudessa. Haastatellut olivat enemmänkin rakennuslupaprosessin teknisen uudistuksen kannalla.

Haastatteluista saatiin mielenkiintoisia ja kattavia vastauksia rakennusprojektien palveluihin liittyen. Haastattelut antoivat syvällistä näkemystä siitä, mitä rakentajat ovat todellisuudessa mieltä rakentamisen palveluista ja voitiin vahvistaa tai kumota tutkimuksen ennakko-odotuksia asiakkaiden tarpeista. Siksi tehdyt haastattelut koettiin erittäin tarpeellisina ja mielenkiintoisina. Tärkeinä yksityiskohtina haastatteluista nousi esiin muun muassa, että asiakkaat ovat hyvin tietoisia siitä mitä odottavat palvelun sisällöltä, laadulta ja hinnalta. Näissä asioissa asiakkaila oli hyvin yhdenmukaiset vastaukset. Asiakkaila oli myös kokemusta jonkinlaisista rakennusprojekteista ja palveluiden han-

kintaverkosto oli kaikilla selkeä. Suunnittelupalveluiden kohdalla ei noussut selkeästi esiin, että asiakkaat haluaisivat suunnittelupalvelut mahdollisimman pitkälti yhdeltä toimijalta. Kuitenkin he olivat pääsääntöisesti saaneet samoilta palveluntarjoajilta enempiä kuin yhtä suunnittelupalvelua ja olivat suunnittelijoihinsa tyytyväisiä. Muutoinkin vastauksista välittyi myönteinen suhtautuminen siihen, että palveluntarjoaja hoitaa työn kokonaisvaltaisesti. Suunnittelijan valintaan vaikutti kuitenkin palvelutarjontaa enemmän tuttuus ja luottamus palveluntarjoajaan. Yhtenä odotusten vastaisena tutkimustuloksena nousi esiin se, etteivät asiakkaat ole pääosin valmiita ulkoistamaan rakennuslupaprosessin hoitamista. Tämä on merkittävä tulos tutkimuksen kohdeyrityksen palvelupaketin suunnittelun kannalta. Haastatteluista saatiin myös tietoa siitä, millaiset asiakasryhmät voisivat olla kyseisestä palvelusta kiinnostuneita ja mitä palveluita haastatteluissa ollut asiakasryhmä kaipaa. Edelleen tärkeää on haastattelujen avulla saadun asiakasnäkökulman lisäksi tutustua testiasioinnin tuloksiin kilpailevista suunnitteluyrityksistä, jotta voidaan muodostaa kokonaisvaltainen näkemys siitä, millaista palvelupakettia markkinoilla vielä kaivataan.

4.2 Testiasioinnin tulokset

4.2.1 Testiyritykset tarjosivat vaihtelevan määrän palveluita

Testiasioinnissa mukana oli hyvin erilaisia yrityksiä. Osa tarjosi vain joko arkkitehtisuunnittelua tai rakennesuunnittelua, mutta oli myös niitä, jotka tarjosivat molempia sekä lisäksi muita talon suunnittelun ja rakentamisen palveluita. Taulukossa 4.5. on merkitty testiyrityksen kautta saataviksi palveluiksi sekä testiyrityksen omaan ydinliiketoimintaan kuuluvat palvelut että sellaiset palvelut, joita he joko ostavat ulkopuolisilta toimijoilta tai ne voi asiakas hankkia erikseen heidän yhteistyöyrityksiltään. Taulukko testiyritysten kautta saatavista palveluista (taulukko 4.5.) on verrattavissa taulukkoon asiakkaiden käyttämistä suunnittelupalveluista (taulukko 4.3.), joka on esitelty edellä haastattelujen yhteydessä. Taulukoiden sisältämät palvelut eroavat kuitenkin siksi, etteivät haastatellut asiakkaat olleet käyttäneet sellaista palveluntarjoajaa, joka olisi joidenkin testiyritysten tavoin tarjonnut rakennuslupaprosessin hallintaa ja rakentamispalveluita. Tämän vuoksi näitä palveluita ei esitetty vastaavassa taulukossa asiakkaiden kohdalla. Asiakkaan kannalta tärkeistä suunnittelupalveluista taulukosta 4.5. on jätetty pois energiatodistus siksi, ettei kaikkien testiyritysten osalta saatu tietoa siitä, saako energiatodistuksen heidän kauttaan. Yleisesti energiatodistuksen laatiminen sisältyy joihinkin näistä taulukossa mainituista palveluista. Osa testiyrityksistä tarjosi lisäksi muita rakentamisen palveluita, kuten talojen kuntokartoitusta. Näistä palveluista ei oltu tässä tutkimuksessa kuitenkaan kiinnostuneita, joten testiasioinnissa kiinnitettiin huomiota vain taulukoituuihin palveluihin.

Taulukko 4.5. Testiyritysten kautta saatavat palvelut

| Yritys \ Palvelut | Arkkitehti- piirustukset | Rakenne- piirustukset | Vastaava työnjohto | LVI- suunnittelu | Sähkö- suunnittelu | Lupa- prosessin hallinta | Rakentamis- palvelut |
|-------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------------|
| 1 | x | | | | | | |
| 2 | | x | x | | | | x |
| 3 | x | x | x | x | x | x | x |
| 4 | x | x | x | | | | |
| 5 | | x | | | | | |
| 6 | x | x | x | x | x | x | x |
| 7 | | | x | | | | x |
| 8 | x | x | x | | | | |

Taulukosta 4.5. nähdään, että kahdeksasta yrityksestä kaksi, Yritykset 3 ja 6 tarjosi kokonaisvaltaista palvelua, joka sisältää kaikki asiakkaan tarvitsemat piirustukset ja suunnitelmat sekä lupaprosessin hoitamisen. Tarvittaessa heidän kauttaan saadaan myös rakentamisen palvelut. Toisessa ääripäässä on kaksi yritystä, joiden tarjoamiin palveluihin kuului vain yksi tutkimusta kiinnostavista palveluista. Näiden eri ääripääyritysten lisäksi testiyrityksistä yksi tarjosi kahta palvelua ja kolme tarjosi kolmea palvelua. Kahta palvelua tarjoava yritys, Yritys 7, oli siinä mielessä muista testiyrityksistä poikkeava, että he olivat juuri lopettaneet arkkitehti- ja rakennepiirustusten tarjoamisen, eivätkä siis tarjoa enää varsinaisia suunnittelupalveluita. Yrityksissä 2, 4 ja 8 yhteistä on, että kaikissa tarjotaan sekä rakennepiirustuksia, että vastaavaa työnjohtoa. Yritys 2 antaa kotisivuillaan ymmärtää heidän tarjoavan kokonaisvaltaista palvelua, mutta kotisivuilta ei kuitenkaan varmuudella käy ilmi, mitä kaikkea tuohon palveluun kuuluisi. Heidän tarjoamistaan palveluista ei saatu tarkempaa selvitystä myöskään sähköpostilla kysyttäessä, joten taulukkoon on merkitty vain ne palvelut, joita yrityksen kotisivujen perusteella varmuudella tarjotaan.

Tarkasteltaessa kaikkien testiyritysten tarjoamia useampien palveluiden yhdistelmiä, rakennepiirustusten ja vastaavan työnjohtoon tarjoaminen samalta yritykseltä oli yleisin yhdistelmä. Lähes yhtä yleistä oli tarjota sekä arkkitehti- että rakennepiirustuksia tai kaikkien näiden kolmen palvelun muodostamaa yhdistelmää. Selkeästi muista testiyrityksistä poikkesi Yritys 5, joka tarjosi vain rakennesuunnittelua ilman minkäänlaisia kytköksiä muihin suunnitelmiin.

Huomioitavaa on, että yritykset ovat melko selkeästi profiloituneet joko yhden tai muutamien palvelun palveluntarjoajiksi tai sitten heidän kauttaan saa kaiken, mitä asiakas tarvitsee. Eli yritykset tarjosivat karkeasti jaoteltuna vain joko suppeaa tai melko suppeaa palveluvalikoimaa tai sitten hyvin laajaa palveluvalikoimaa. Mikään yrityksistä ei tarjonnut lukumäärällisesti neljästä kuuteen eriä palvelua. Valtaosa testiyrityksistä oli halukkaita ohjeistamaan asiakasta siitä, mitä palveluita asiakas tulee tarvitsemaan ja mitä kautta hän voi kyseisen palvelun hankkia. Kuitenkin löytyi kaksi yritystä, joista toi-

nen, Yritys 5, ilmoitti vain mitä heiltä saa ja toinen, Yritys 2, jätti kokonaan vastaamatta kysymyksen heidän palveluistaan. Tämän yrityksen kohdalla tiedot yrityksen palveluista on kerätty yrityksen kotisivuilta.

Kaiken kaikkiaan yhteenvetona voidaan todeta, että oli normaalia, että samalta yritykseltä sai yleensä useampaa kuin yhtä pienrakentajille suunnattua suunnittelupalvelua. Tutkimuksen odotuksiin nähden oli yllättävää, että näistä satunnaisesti valitusta kahdeksasta testiyrityksestä jopa kolmella oli tarkoituksena tarjota rakentajalle kokonaisvaltaista suunnittelupalvelua. Lisäksi osalta muiltakin yrityksiltä oli mahdollista saada yhteyshenkilöitä koko suunnitteluprosessia varten.

4.2.2 Palveluita ei ollut tuotteistettu

Tutkimuksen alkuodotusten mukaisesti suunnitteluyritysten tarjoamia palveluita ei ollut käytännössä ollenkaan tuotteistettu. Havainnot toki tehtiin vain asiakkaan näkökulmasta, joten palvelun tuotannossa mahdollisesti tehtyä sisäistä tuotteistusta ei voida tämän testiasioinnin perusteella arvioida. Parhaimmillaan yrityksistä annettiin sanallisesti tai sähköpostilla selkeä lista niistä palveluista, joita yritys tarjosi, sekä pyydettäessä hinta-arviot näille palveluille. Asiakkaan oletettiin kuitenkin tietävän, mitä esimerkiksi rakennuslupakuvat sisältävät, eikä asiakkaalle annettu yhdestäkään testiyrityksestä mitään visuaalista ja konkreettista esitemateriaalia yrityksen tarjoamista palveluista ja mahdollisista palvelukokonaisuuksista. Tämän vuoksi testiyrityksiä ei siis arvioitu tuotteistuksen tason mukaan, vaan enemmänkin palveluiden esilletuomisen ja niiden selkeyden perusteella.

Testiyritysten palveluiden esilletuominen vaihteli huomattavasti ja toiset yrityksistä olivat selkeästi lähempänä mielikuvaa tuotteistetun palvelun tarjoajasta kuin toiset. Yritysten palvelut arvioitiin ja koodattiin aiemmin Menetelmät-luvussa 3.5. esitetyn taulukon 3.1. mukaisesti asteikolla nollasta viiteen. Asteikon arvo nolla tarkoittaa sitä, ettei yrityksessä ole selkeästi tuotu esille sen tarjoamia palveluita, vaan asiakas joutuu itse kysymään palvelutarjonnan sisältöä. Asteikon toisessa päässä arvolla 5 on tuotteistettu, selkeä palvelukokonaisuus, joka on esitetty asiakkaalle visuaalisena pakettina hintoineen. Tarkat määritelmät asteikon eri arvoille on taulukossa 3.1. Testiyritysten sijoittuminen asteikolla käy ilmi seuraavan sivun taulukosta 4.6. Palvelun selkeys on arvioitu taulukossa kokonaisuutena. Sen lisäksi on eroteltu, miten selkeästi palvelut on esitetty eri kanavissa, siis yrityksen kotisivuilla, puhelun aikana ja sähköpostilla. Palvelun kokonaisuus on pisteytetty parhaimman osa-alueen mukaisesti, ei niiden keskiarvona. Tämä siksi, että pidettiin tärkeänä painottaa kokonaisesta tullutta selkeyttä riippumatta siitä, minkä viestintäkanavan kautta selkeys on saavutettu. Jokaisen viestintäkanavan kohdalla on myös maininta siitä, onko palvelun hinnasto tuotu asiakkaalle tietäväksi ja minkä kanavan kautta.

Taulukko 4. 6. Testiyritysten tarjoamien palveluiden selkeys

| Yritys | Palveluiden selkeys kokonaisuudessaan (0-5) | Palveluiden selkeys eri kanavilla (0-5) | Hintojen esittäminen |
|--------|---|---|----------------------|
| 1 | 2 | Kotisivut: 1 | Ei |
| | | Puhelu: 2 | |
| | | S-posti: 2 | |
| 2 | 1 | Kotisivut: 1 | Ei |
| | | S-posti: 0 | |
| 3 | 3 | Kotisivut: 3 | Ei |
| | | Puhelu: 3 | |
| | | S-posti: 0 | |
| 4 | 4 | Kotisivut: 3 | Ei |
| | | Puhelu: 3 | |
| | | S-posti: 4 | Kyllä |
| 5 | 1 | Kotisivut: 1 | Ei |
| | | Puhelu: 1 | |
| | | S-posti: 0 | |
| 6 | 4 | Kotisivut: 3 | Ei |
| | | Puhelu: 3 | |
| | | S-posti: 4 | Kyllä |
| 7 | 1 | Kotisivut: 0 | Ei |
| | | Puhelu: 1 | |
| 8 | 4 | Kotisivut: 3 | Ei |
| | | Puhelu: 3 | |
| | | S-posti: 4 | Kyllä |

Testiyritysten palvelutarjonnan oletettiin olevan yrityksen kotisivuilla esitetty edes jollain tavalla selkeästi. Kuitenkin testiasioinneissa huomattiin, että yritysten kotisivut ovat olemassa valtaosalla yrityksistä vain yhteystietojen ilmoittamista varten. Kotisivuilla

saattoi olla huonoimmassa tapauksessa vain vanhentunut lista yrityksen palvelutarjonasta tai ilmoitettiin vain yrityksen päätoimiala ilman selvitystä siitä, mitä palveluita he toimialan sisällä tarjoavat. Asiakkaalta odotettiin suurimmassa osassa testiyrityksiä yhteydenottoa yritykseen, jotta saisi tietää, mitä yritys todellisuudessa tarjoaa.

Yrityksillä 3, 4, 6 ja 8 oli kaikkein kattavimmin kerrottu kotisivuilla heidän palveluitaan. Heidän kotisivujensa perusteella asiakkaan olisi ollut jo mahdollista nähdä ilman erillistä yhteydenottoa, että tarjoaako yritys niitä palveluja, joita hän tarvitsee. Tarjottavat palvelut oli selkeästi tuotu esiin sekä kokonaispakettina että esitelty jokainen palvelu erikseen ja myös kerrottu, mitä eri osapalvelut pitävät sisällään. Kuitenkaan näilläkään kolmella yrityksellä ei ollut kotisivuilla nähtävissä esimerkiksi minkäänlaisia hintaesimerkkejä ja tai arvioita suunnitteluprosessiin kuluva ajasta ja siihen perustuvasta tunti-laskutuksesta.

Rakennusprojektit ovat aina yksilöllisiä ja suunnittelupalveluille on mahdoton antaa yleispätevää hintaa. Kuitenkin suunnittelijoilla on tiedossa oma tuntiveloituksensa ja hintaesimerkkejä erityylisten ja -kokoisten rakennusten suunnittelun hinnoista. Näitä suuntaa antavia hintoja olisi mahdollisuus kotisivuilla esittää. Asiakkaan kannalta hinnoittelun kertominen helpottaisi palveluntarjoajien kilpailuttamista sekä oman rakennusprojektin budjetin suunnittelua. Kuitenkin Yritykset 4, 6 ja 8 antoivat hyvinkin tarkat hinta-arvot suunnittelupalveluille pyydettyä sähköpostilla, joten hinnoittelu ei ollut mahdotonta ilman asiakkuuden aloittamista ja tarkempaa rakennusprojektiin perehtymistä. Huomattavaa kuitenkin on, etteivät muut yritykset pystyneet tai halunneet antaa mitään hintoja. Asiakkaan on tällöin hyvin hankala valita suunnittelijakseen tällaista yritystä, koska ei ole tietoa yrityksen hintatasosta.

Testiasioinneissa jäätinkin kaipaamaan vielä selkeämpää palveluiden tuotteistusta sekä hintojen esille tuomista. Olisi kaivattu joko yritysten kotisivujen kautta tai viimeistään sähköpostin välityksellä jotain konkreettista esitemateriaalia testiyritysten palveluista. Yritysten kotisivuilla olisi esimerkiksi voinut olla kuvat heidän esitemateriaalistaan, vaikka sitä ei olisi varsinaisesti voinutkaan ladata itselleen. Kuitenkin tämä olisi havainnollistanut asiakkaalle, mitä palvelu pitää sisällään. Tosin olikin odotuksena, että tuotteistuksen puuttuessa myöskään kattavaa visuaalista materiaalia ei ole palveluista saatavilla.

4.2.3 Asiakaspalvelu pääosin hyvää

Testiasioinneissa havainnoitiin myös asiakaspalvelun laatua yrityksissä, koska sen odotettiin olevan rakennusosalalla merkittävä tekijä palveluntarjoajan valinnassa. Odotuksena on ollut, että asiakkaat toivovat omaan, ainutlaatuihin rakennusprojektiinsa suunnittelijaa, joka ottaa heidät asiakkaana hyvin huomioon ja on kiinnostunut heidän ongelmien ratkaisemisesta. Tämän odotuksen mukaisesti haastatteluissa kävikin ilmi, että asiakkailla merkitsee hyvin paljon asiakaspalvelun laatu ja heidän huomioiminen henkilö-

kohtaisesti. Yrityksiin tehdyissä testiasioinneissa puhelimitse ja sähköpostilla käydyistä keskusteluista välittyi asiakkaalle tunne pääosin hyvästä asiakaspalvelusta. Valtaosa testiyrityksistä oli kiinnostuneita asiakkaasta ja halusivat olla mukana ratkaisemassa asiakkaan suunnitteluun liittyvää ongelmaa.

Toisaalta oli myös niitä yrityksiä, joissa ihmeteltiin asiakkaan yhteydenottoa tässä vaiheessa suunnitteluprosessia. Pidettiin siis itsestään selvänä, että asiakkaan tulisi tietää, mitä heidän palveluihinsa kuuluu, vaikkei palveluiden sisältöä oltu yrityksen kotisivuilla kovinkaan laajasti avattu. Samoin yksittäisiä yrityksiä oli sellaisia, että puhelinkeskustelussa yritys esittäytyi hyvinkin varteen otettavana palveluntarjoajana, mutta sähköpostilla ei kuitenkaan lähetetty pyydettyä tarjousta tai muuta selvitystä yrityksen palveluista. Kaiken kaikkiaan sähköpostikeskustelussa saatiin hyvää asiakaspalvelua puolelta yrityksistä eli he vastasivat tyydyttävällä tavalla esitettyihin kysymyksiin ja sähköpostin perusteella jäi sellainen tunne, että asiakkaan olisi helppo ottaa yritykseen yhteyttä jatkossakin.

Kahdeksasta testiyrityksestä seitsemään oltiin yhteydessä puhelimitse ja näistä kuuden kanssa puhelinkeskustelusta jäi asiakkaalle hyvä ja positiivinen olo. Vain yhden yrityksen kohdalla jouduttiin pettymään asiakaspalvelun laatuun, kun asiakasta ei haluttu kuunnella. Muissa yrityksissä asiakasta kuunneltiin ja esiteltiin oman yrityksen tarjoamat palvelut, sekä ohjeistettiin, miten suunnittelun kanssa tulee edetä. Pääosin asiakaspalvelu oli siis hyvää, mutta erityisesti sähköpostikeskustelussa olisi parantamisen varaa. Nykyään kuitenkin rakentajat odottavat, että lähes kaikki rakennusprojektiin liittyvät asiat voidaan hoitaa sähköisesti, joten yritys, joka odottaa yksinomaan kasvokkain tapahtuvaa tapaamista, voi jopa menettää potentiaalisia asiakkaita.

4.3 Yhteenveto kerätystä empiirisestä aineistosta

Kerätty empiirinen aineisto antaa tietoa sekä kohdeyrityksen asiakkaiden odotuksista että kilpailevista yrityksistä. On mielenkiintoista huomata, että asiakkaiden ja palveluntarjoajien toiminta ei täysin ole kohdannut ainakaan tämän tutkimuksen otannan sisällä. Asiakaspuolella odotettiin sitä, että yritykset tarjoaisivat kokonaispalvelua rakennusprojektin suunnitteluvaiheeseen. Kuitenkin tällä pienelläkin otannalla suunnitteluyrityksistä löytyy useampia, jotka jo tarjoavat odotettua palvelua. Onko kyse sitten siitä, etteivät asiakkaat todellisuudessa ole valmiita käyttämään aikaa tällaisen yrityksen etsimiseen tai ettei suunnitteluyritykset ole saaneet tunnettuutta tarjoamalleen palvelulle? Voihan olla, että käytäntö jokaisen suunnittelijan hankkimisesta erikseen on asiakkaiden keskuudessa niin vahva, ettei edes oleteta jonkun yrityksen tarjoavan suunnittelujen kokonaispalvelua.

Haastatteluista käy ilmi, että osa asiakkaista ei ole yrittänytkaan kilpailuttaa tai verrata eri suunnitteluyrityksiä keskenään, joten ainakaan heidän kohdalla ei ole tietoisesti hankkiuduttu kokonaispalvelua tarjoavan palveluntarjoajan asiakkaaksi.

Haastatteluista välittyi vahvasti se, että asiakkaat odottavat vahvaa asiantuntijuutta ja asiakaspalvelua. He haluavat, että heitä kuunnellaan ja heidän ongelmiinsa esitetään ratkaisu. Testiasioinneissa tähän odotukseen vastattiin ja yrittäjät olivat pääosin asiakaspalveluhenkisiä ja valmiita jatkamaan asiakkaan kanssa rakennusprojektin suunnittelua. Testiasioinneissa huomasikin, että jos asiakaspalvelu oli huonoa, eikä asiakkaan esittämisiin kysymyksiin saatu selkeää vastausta, asiakkaana jäi sellainen tunne, ettei olisi valmis jatkamaan yhteistyötä tämän yrityksen kanssa. Yritykseen alkoi rakentaa luottamusta jo ensimmäisestä puhelusta lähtien, joten ei ollut saman tekevää, kuinka suunnitteluyrityksestä vastattiin asiakkaan kyselyyn, vaikkakin kysely oli tässä tapauksessa hyvin alustava tiedustelu.

Empiirinen aineisto antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen siitä, millaista palvelua pientalojen rakentajat odottavat ja toisaalta, millaista palvelua suunnitteluyritykset tällä hetkellä tarjoavat. Näiden tulosten perusteella on hyvä lähteä kehittämään tutkimuksen kohdeyrityksen tuotteistusprosessia ja miettiä, mitä palveluita heidän palvelupakettinsa tulisi sisältää. Haastattelut antavat myös ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, miten palvelut tulee tarjota asiakkaille ja mitä kautta kohdeyrityksen tulee markkinoida palveluitaan.

5. TULOSTEN TARKASTELU

5.1 Asiantuntijapalveluiden tuotteistuksessa huomioon otettavat tekijät

Tutkimukselle oli asetettu kolme tutkimuskysymystä, joihin halutaan saada vastaus kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen avulla. Ensimmäisenä kysymyksenä oli: ”Millaiset tekijät yrityksen tulee ottaa huomioon asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa?” Tähän kysymykseen esitetään nyt vastaus tehdyn tiedonkeruun ja sen analysoinnin pohjalta.

Tehdyn kirjallisuusselvityksen perusteella rakennusalan suunnittelupalvelut ovat luonteeltaan tietointensiivisiä palveluita, ne sisältävät paljon asiantuntijoiden hiljaista tietoa (Anumba et al. 2005, s. 33; Senaratne & Bacic 2015, s. 137–140). Myös tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, suunnittelupalvelujen pohjautuvan asiantuntijatietoon, sillä rakentajilla ei käytännössä ole mahdollisuutta itse suunnitella taloja alusta loppuun. Heidän onkin aina talon suunnitteluvaiheessa oltava yhteydessä ammattisuunnittelijaan, vaikka heillä itsellään olisi valmiita luonnoksia rakennuksen suunnittelua varten. Konkreettinen talon rakentaminen sisältääkin hyvin käytännönläheistä työskentelyä, jota haastateltavista jokainen teki ilman kirvesmiehen ammattitutkintoa. Silti erityisesti rakennusprojektin suunnitteluvaihe on melkein pä puhdasta asiantuntijatyötä ja vaati jokaisen haastatellun henkilön kohdalla suunnittelupalvelun hankkimista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Tuotteistettaessa suunnittelupalveluita yhdeksi palvelupaketiksi, on huomioitava, että esimerkiksi arkkitehti- ja rakennepiirustukset vaativat hyvin erilaista osaamista. Arkkitehtipiirustuksissa luodaan kuva siitä, millaiselta talo tulee näyttämään ja siinä on tarpeen käyttää hyvää kolmiulotteisen kappaleen hahmotuskykyä ja visuaalista luovuutta. Rakennepiirustusten teko taas vaatii tarkkoja matemaattisia laskelmia siitä, miten talon rakenteet tulee tehdä, jotta ne kestävät ja miten talosta voidaan käytännössä tehdä ulkonäöllisesti arkkitehtikuvien mukainen. Jotta toimintaansa aloitteleva pienyritys siis voi tarjota näitä molempia asiantuntijapalveluita, on yrityksen hankittava tarvittava osaaminen yritykseensä, joko henkilöstöhankinnoilla tai kouluttamalla olemassa olevaa henkilöstöä. Myös alihankinta tai yritysten välinen kumppanuus voi tulla kyseeseen. Kuitenkin täytyy ottaa huomioon, että mikäli ei täysin omista kaikkea tarvitsemaansa tietopääomaa, tulee myös omaa asiantuntijuuttaan jakaa. Tämä taas johtaa siihen, että omaa tietopääomaa voi joutua kilpailijoiden käsiin. Tuotteistamisessa on kuitenkin hyvin pitkälle tarkoitus dokumentoida hiljaista asiantuntijatietoa, jolloin tietoa on vaikea pitää täysin itsellään.

KIBS-palveluiden haasteena on se, kuinka asiakkaiden kokemus, palveluiden hankkimiseen liittyvä epätietoisuus palvelun sisällöstä ja laadusta voidaan poistaa tai sitä voidaan vähentää. Tuotteistamalla on tarkoitus puuttua juuri tähän ongelmaan. (Jaakkola 2011, s. 225) Haastatteluissa kävikin ilmi, että juuri tämän epätietoisuuden takia palveluntarjoajaa ei olla valmiita kovinkaan helposti vaihtamaan ja näin ollen tuotteistamiselle nähdään käytännössä välttämätöntä tarvetta rakennusalan asiantuntijapalveluiden osalta. Haastatteluiden perusteella asiakkaat kokevatkin liian kalliiksi lähteä kokeilemaan, täyttääkö jokin palvelu heidän odotuksensa ja laatukriteerinsä. Tämän vuoksi on helpompi tilata palveluja vain hyväksi havaituilta ja maineeltaan tunnetuilta palveluntarjoajilta. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen olisi tuonut haastatelluille henkilöillekin osittaisen ratkaisun tähän ongelmaan, ettei palveluiden lopputuloksesta voi olla täysin varma. Tuotteistetulla asiantuntijapalvelulla olisi ainakin tehty asiakkaille helpommaksi vertailla täysin uusiakin palveluntarjoajia vanhojen, tutuksi tulleiden rinnalla.

Haastateltujen pientalojen rakentajien kohdalla luottamus palvelun laatuun oli erittäin tärkeä odotus, mikä asiantuntijapalvelun hankinnalle asetettiin. On siis tärkeää, että asiantuntijapalvelut voidaan esittää asiakkaille ennakkoon mahdollisimman kattavasti ja totuudenmukaisesti niin, ettei asiakkaan tarvitse missään tapauksessa pettyä saamansa palvelun laatuun. Haastateltavista etenkin yrittäjät painottivat palvelun hinnan muodostuvan luottamuksesta palveluntarjoajaan, ollaan siis myös valmiita maksamaan enemmän, kun voidaan luottaa palvelun laadun olevan hyvä. Tähän samaan asiaan viittaavat myös Anumba et al. (2005) tutkimuksessaan rakennusalan hiljaisesta tiedosta. Heidän mukaansa rakennusalan työntekijöillä on hallussaan hiljaista tietoa esimerkiksi palvelun hinnan muodostamisesta sekä siitä, miten hintatarjoukset tulee laatia (Anumba et al. 2005, s. 34). Tätä hiljaista tietoa olisikin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä dokumentoimaan, jotta asiakkaiden arvostama tieto voidaan asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä siirtää työntekijältä toiselle.

Asiakkaat odottavat suunnittelupalveluilta lisäksi kokonaispalvelua, joka sisältäisi talon rakenne- ja rakennus- eli arkkitehtisuunnittelun sekä muut rakennusprojektin alkuvaiheessa tarvittavat suunnitelmat ja työnjohdon. Kuitenkaan haastateltavat eivät olleet saaneet tämän kaltaista kokonaispalvelua, vaikka testiasioinnin mukaan markkinoilla on sellaisiakin palveluntarjoajia, joilta kyseistä kokonaispalvelua olisi saatavilla. Ongelma todennäköisesti on siinä, etteivät suunnitteluyritykset ole osanneet tuoda esille tarjoamiinsa palveluita. Yrityksen tulisikin tuoda selkeästi esille palvelut, joita tarjoaa, tähän tuotteistamisen tulisi tähdätä. Asiakkaat eivät ole mitä ilmeisimmin halukkaita näkemään kovasti vaivaa suunnittelupalveluiden vertailuun, joten tuotteistuksella saavutetaan se etu, että asiakas löytää helposti ja nopeasti tarvitsemansa palvelupaketin ja palveluun on helppo tarttua. Tuotteistamisen tarkoituksena onkin sekä asiakkaan että yrityksen saaman hyödyn kasvattaminen sekä helpottunut myyntityö (Jaakkola et al. 2009, s. 1-5). Testiasioinnin perusteella asiakkaalle näkyvää tuotteistusta ei ole rakennusalan asiantuntijapalveluiden parissa tehty, joten tuotteistamalla palvelunsa kohdeyritys saisi

mahdollisesti näkyvyyttä ja tunnettuutta erilaisena suunnittelupalveluita tarjoavana yrityksenä. Rakennusosalalla on totuttu siihen, että rakennustuotteet ovat konkreettisia, fyysisiä tuotteita, joten tuotteiden omaiset, tuotteistetut asiantuntijapalvelut voisivat löytää hyvin asiakkaansa.

Kirjallisuudessa esitellyistä palveluiden ominaispiirteistä: aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, aikasidonaisuus ja huono varastoitavuus (Ritala et al. 2011, s. 488; Jaakkola et al. 2009, s. 1) rakennusalan asiantuntijapalveluissa korostuu erityisesti palvelun tuottamisen ja vastaanottamisen samanaikaisuus. Palveluita ei voi varastoida, mikä aiheuttaa vaatimuksia palvelun tarkalle aikatauluttamiselle. Rakennusprojektissa on haastavaa saada eri rakennusvaiheet sopimaan joustavasti toisiinsa, jolloin esimerkiksi suunnittelussa voi tulla yllättävän nopealla aikataululla uusia palveluntarpeita tai tarvetta muokata ja tilattua palvelua. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiantuntijapalvelu voidaan tuotteistaa siten, että palvelun perusrunko on valmiina ja voidaan tuottaa ikään kuin varastoon. Asiakkaan tilatessa palvelua, tästä tuotteistetusta perusrungosta on nopea lähteä toteuttamaan asiakkaalle räätälöityä palvelua.

Lähtökohtaisesti asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa tulee huomioida asiantuntijapalveluiden erityispiirteet muihin palveluihin nähden. Asiantuntijapalvelun tuottaminen sisältää paljon työntekijöiden hiljaista tietoa, rakennusalan asiantuntijapalveluihin liittyy rakentamisen projektiluontoisuus ja asiakkaiden rakennusprojektien hektisyys sekä rakennusalan monialaisuus. Asiantuntijan tulee hahmottaa koko rakennusprojekti kokonaisuutena, ei vain yksittäistä suunnitteluvaihetta. Asiantuntijapalveluiden omien piirteiden lisäksi kokonaisuudessa on myös hahmotettava asiakkaiden kohdentamat vaatimukset asiantuntijapalveluille. Nämä piirteet tekevät asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta rakennusosalalla yhtäältä haastavaa, mutta toisaalta mielekästä, kun alalla on nähtävissä selkeä tarve palveluiden tuotteistamiselle sekä kirjallisuudessa että tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella.

5.2 Asiakkaiden vaatimukset asiantuntijapalvelulle

Toisena tutkimuskysymyksenä tälle tutkimukselle oli: ”Millaisia vaatimuksia asiakkaat kohdentavat asiantuntijapalveluun?” Nimensä mukaisesti asiantuntijapalvelulta odotetaan selkeää asiantuntijuutta. Haastatteluista nousi esille asiakkaiden tarve saada asiantuntijan ohjausta valinnoilleen rakennusprojektissa. Rakennusalan palveluissa tulee huomioida monet rakennusalan määräykset, joita asiantuntijoiden tuleekin noudattaa ja asiantuntijan tehtävänä on saattaa asiakas tietoiseksi näistä määräyksistä ja ohjeistuksista. Lisäksi asiakas odottaa asiantuntijan ohjausta niissä asioissa, joista asiakkaalla ei ole kokemusta. Ulkopuoliset tahot, kuten rakennusvalvonta määräävätkin osittain sen, millaisia vaatimuksia asiakkaat puolestaan kohdentavat asiantuntijapalvelulle. Näin ollen rakennusalan asiantuntijoiden näkemykset ja kansalliset rakennusalan toimijat vaikuttavat yrityksen asiantuntijapalveluiden sisältöön (Senaratne & Bacic 2015, s. 144).

Kirjallisuudessa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa käsitellään tuotteistamisen tärkeyttä palvelun toistettavuuden lisäämiseksi. Toisaalta huomioidaan, että rakennusala on hyvin projektiluontoinen, jolloin jokainen projekti on erilainen. (Anumba et al. 2005, s. 105–111). Kuitenkin oman talon rakentaminen on asiakkaalle hyvin henkilökohtainen asia ja kaikkien mahdollisten rakennusmateriaalien ja rakennustapojen väliltä asiakkaan on saatava valita itselleen sopivat vaihtoehdot. Asiantuntijan tehtävänä on tuoda eri vaihtoehdot asiakkaan tietoon ja ohjeistaa valinnan teossa, mutta asiakkaalle ei saa tyrkyttää omia palvelujaan tai mielipiteitään. Kirjallisuudesta poiketen, käytännössä voi olla niin, ettei edellisen projektin palvelun tuottamismallia voikaan käyttää uuden asiakkaan kohdalla, vaan asiantuntijan on ymmärrettävä juuri tämän kyseisen asiakkaan tarpeita ja elämäntilannetta ja tehtävä hänelle sopivia ratkaisuja.

Tästä johtuen erityisesti rakennusosalalla on huomioitava erilaisten asiakkaiden toisistaan eroavat tarpeet. Haastatteluissa kävi selväksi, että yksityisasiakas, joka rakentaa taloa omalle perheelleen asunnoksi ja yrittäjäasiakas, joka rakentaa taloa myyntiin ja haluaa siitä mahdollisimman suuren myyntivoiton, eroavat vaatimuksiltaan ja tarpeiltaan suuresti toisistaan. Esimerkiksi hinnaltaan kalleimman ratkaisun tarjoaminen kaikille asiakkaille ei aina ole järkevää, vaikka se olisi myös laadukkaita vaihtoehtoja, vaan täytyy ottaa huomioon esimerkiksi rakennuksen kohoavat rakennuskustannukset verrattuna siitä saatavaan myyntituloon tapauksissa, joissa talo on tarkoitus myydä heti valmistuttuaan. Tämä sama huomio käy ilmi myös Benkon (2013) tutkimuksessa, jossa hän tekee selvän eron yksityis- ja yrittäjäasiakkaiden välillä. Hänen mukaansa taloa myyntiin rakentavat henkilöt ovat yksityisasiakkaita kiinnostuneempia talon kustannustehokkuudesta, kun taas yksityisasiakkaille talon yksityiskohdat ovat merkittävämpiä (Benko 2013, s. 34).

Asiakkaiden erilaisuuden vuoksi rakennusosalalla asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen voi vaatia erityisesti yrityksen palveluntuottamisprosessin sisäistä tuotteistamista. Ulkoisessa tuotteistamisessa on huomioitava, että tuotteistetut palvelun osat täytyy olla pilkottuna hyvin pieniin palasiin, jotta asiakas voi valita, mitä osia palveluunsa haluaa ja tarvitsee. Jaakkolan mukaan asiantuntijapalveluiden kohdalla massakustomointi ei olekaan mahdollista, vaan tarvitaan asiakaskohtaisempaa räätälöintiä (Jaakkola 2011, s. 221–222). Kirjallisuudessa esitetäänkin modulaarista palvelurakennetta ratkaisuksi palvelun vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin yhdistämiseen (Valminen & Toivonen 2011, s. 12). Haastatteluissakin käy ilmi, että rakentajat kaipaavat yksilöityjä suunnitteluratkaisuja, vaikka kaipaavatkin toisaalta palvelutarjonnan selkeytystä ja ennakoitavuutta.

Kaikki asiakkaat haluavat laadukasta asiantuntijapalvelua riippumatta siitä, rakentaako taloa itselle vai myyntiin. Ero on kuitenkin siinä, tuleeko suunnitteluratkaisujen miellyttää juuri sitä palvelun tilannutta asiakasta, vai onko talolle mahdollisesti loppukäyttäjä, jonka tarpeita ei voida täysin tietää. Tämän vuoksi suunnittelussa halutaan yrittäjäasiakkaiden kohdalla toteuttaa sellaisia ratkaisuja, jotka miellyttävät mahdollisimman montaa ihmistä ja talo saadaan helpommin kaupaksi. Yksityisasiakas puolestaan on itse talon

loppukäyttäjä, joten hän voi haluta monimutkaisempia ja mahdollisesti kalliitakin suunnitteluratkaisuja. Kuitenkin tässäkin asiassa tulee huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja toiveet suunnittelupalveluiden suhteen. Kirjallisuudessa painotettiin sitä, että asiantuntijapalvelun tulee olla laadukasta ja sisältää juuri ne elementit, joista asiakkaan kanssa on sovittu. Tämän vuoksi kaikki keskustelut asiantuntijapalvelun sisällöstä tulee käydä kirjallisesti, jotta ne voidaan varmentaa ja tarkistaa palvelua toimitettaessa (Senaratne & Bacic 2015, s. 147). Yhtenä asiakkaiden vaatimuksena palveluille haastattelujen perusteella olikin nimenomaan se, että palvelun tulee sisältää kaikki sovitut asiat.

Asiakkaalle voi olla talon suunnitteluun liittyvät ratkaisut myös erittäin vaikeita ja toisilla päätöksen teko niihin liittyen voi olla jopa mahdotonta. Sellaisissa tilanteissa vaaditaan asiantuntijalta osaamista johdattaa tilanne niin, että saadaan tarvittavat päätökset tehtyä. Asiakas tarvitsee siis sekä tukea päätöksiin, että tilaa ja vapautta tehdä omia päätöksiä, joita asiantuntijan tulee kuunnella ja noudattaa. Sekä kirjallisuudesta että haastatteluista kävi ilmi, että laadukkaalta asiantuntijapalvelulta odotetaan myös uusimpien mahdollisten suunnitteluohjelmien ja tekniikoiden käyttöä. Senaratne & Bacic toteavat, että suunnittelussa 2D-mallinnus ei riitä, vaan asiakkaat haluavat suunnittelun olevan toteutettu 3D-mallinnusta käyttäen (Senaratne & Bacic 2015, s. 146). Samoin rakentajia haastateltaessa huomattiin selkeä tarve saada jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa sekä valmista taloa myytäessä käyttöön tarkkoja 3D-malleja talosta.

Palvelun laadukkuuden ja asiantuntijuuden lisäksi asiakkaalle on erittäin tärkeää, että palvelu sujuu tehokkaasti ja joustavasti. Asiantuntijan halutaan työstä sopimisen jälkeen tekevän oman osuutensa itsenäisesti ja tehokkaasti niin, ettei asiakkaan tarvitse muistuttaa aikatauluista tai vahtia palveluntarjoajan työtä. Erittäin tärkeänä osuutena asiantuntijapalvelussa pidetään myös palvelun toteuttamisen jälkeistä aikaa. Halutaan, että palveluntarjoaja kantaa vastuunsa palvelusta myös kaupan teon jälkeen ja mahdolliset reklamaatiot hoidetaan asiaankuuluvasti. Kaiken kaikkiaan asiakkaat odottavat saavansa laadukasta palvelua, jonka toteutus lähtee asiakkaan tarpeista ja aikatauluista. Asiakkaalle on tärkeää luottamuksellisen suhteen syntyminen palveluntarjoajaan ja yhteistyön halutaan olevan saumatonta.

Tutkimuksessa on saatu sekä kirjallisuuslähteistä että empiirisestä aineistosta kattavasti tietoa siitä, mitä tulee ottaa huomioon asiantuntijapalveluita tuotteistettaessa ja mitä odotuksia asiakkaat kohdetavat nimenomaan asiantuntijapalveluille. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessin käynnistämistä nimenomaan aloittelevassa rakennusalan yrityksessä. Tämän vuoksi onkin tärkeää seuraavaksi käsitellä sitä, miten tuotteistamisprosessi näyttäytyy pienen, aloittelevan yrityksen kohdalla.

5.3 Aloittelevan rakennusalan pk-yrityksen ratkaisut palvelun tuotteistamisessa

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli: ”Millaisia tulee olla aloittelevan rakennusalan pk-yrityksen ratkaisut palvelun tuotteistamiseen?” Haluttiin siis selvittää, mitä tuotteistamisprosessissa tulee erityisesti huomioida aloittelevan pk-yrityksen kohdalla. Tuotteistaminen sisältää samoja elementtejä yrityksen vakiintuneisuudesta ja koosta huolimatta, mutta tutkimuksen perusteella voidaan antaa erityisiä ohjeita aloittelevan yrityksen tapauksessa.

Kirjallisuudessa nähtiin erityisesti pienen yrityksen haasteena se, että kokonsa vuoksi yrityksessä ei ole mahdollista tehdä tuotteistuksen kehitysprosessia erillään yrityksen muusta toiminnasta, vaan jatkuvan asiakaspalvelun on oltava kehitysprojektinkin aikana etusijalla (Valminen & Toivonen 2011, s. 11). Toisaalta suurissa yrityksissä vastaavasti haasteena on saada henkilökunta sitoutumaan muutokseen (Valtakoski & Järvi 2016, s. 363). Pienessä, aloittelevassa yrityksessä voidaan nähdä jopa niin, ettei kumpikaan näistä haasteista todennäköisesti realisoidu. Yrittäjävetoisessa pienyrityksessä henkilökunta on lähtökohtaisesti jo sitoutunutta, koska ajatus palveluiden tuotteistamisesta on tullut yrittäjältä itseltään. Lisäksi aloittelevan yrityksen etu on se, että tuotteistusprosessi voidaan tehdä jo toiminnan suunnitteluvaiheessa, jolloin se ei vie aikaa asiakaspalvelulta kuten vakiintuneissa yrityksissä. Toisaalta tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, ettei asiakkaan tarpeita voida tarkkaan tietää, ennen toiminnan käynnistämistä, joten tuotteistusprosessia joudutaan tarkentamaan yrityksen toiminnan käynnistyessä.

Tutkimuksen eri vaiheissa kävi hyvin selväksi, että rakennusallalla jokaisella taloa rakentavalla henkilöllä on omat tarpeensa ja kokemustaustansa. Tämän vuoksi heillä on myös suunnittelupalveluihin hyvin erilaiset tarpeet. Jotta palvelua osataan lähteä kehittämään oikeaan suuntaan, on otettava selvää asiakkaan päätöksentekoprosessista ja kyseltävä sekä asiakkaiden että työntekijöiden mielipiteitä palvelun kulusta (Ritala et al. 2011, s. 493). Etenkin aloittelevan yrityksen on jo alusta asti hyvä selvittää palvelun tuotannon perusteet tarkkaan, jotta toiminta lähtee heti kehittämään oikeaan suuntaan.

Asiakkaat eroavat toisistaan esimerkiksi siten, että toinen nimenomaan haluaa kaikki suunnittelupalvelut samalta palveluntarjoajalta, toinen taas haluaa itse tehdä esimerkiksi sähkösuunnitelmat tai käyttää LVI-suunnitelmien teossa hänelle ennestään tuttua urakoitsijaa, jota käyttää myös asennustöissä. Erityisesti yritysasiakkailla voi olla vakiintuneet palveluntarjoajat joihinkin suunnittelun vaiheisiin, eikä näitä olla valmiita vaihtamaan. Toisaalta myös yksityisasiakkailla voi olla esimerkiksi vahva näkemys siitä, että haluaa jonkun tietyn arkkitehdin suunnittelemaan heidän talonsa, silloin kokonaispalvelusta halutaan mahdollisesti kaikki muut palvelut, mutta ei arkkitehtiipirustuksia. Tuotteistamisessa on siksi tärkeää säilyttää asiakaskohtaisen räätälöinnin mahdollisuus, jotta kokonaispalvelu voidaan muokata asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Tämän vuoksi modulaarinen palvelurakenne tulee ottaa huomioon tuotteistettaessa palvelua. Sen etuna on,

että kokonaispalvelun tuotteistamisen sijaan palvelu pilkotaankin osiin ja jokainen niistä tuotteistetaan omina moduuleinaan, jolloin asiakkaalle voidaan rakentaa oma ainutkertainen palvelukokonaisuus vakioinnista huolimatta (Jaakkola 2011, s. 224–225).

Kirjallisuudessa nousi tärkeänä huomiona esille asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen roolijako. Vaikka palvelu tuotetaan asiakkaan tarpeista, on huomioitava, että kaikkiin palveluntuotannon vaiheisiin asiakas ei voi osallistua. (Valminen & Toivonen 2011, s. 5) Etenkin aloittelevan yrityksen kohdalla on jo alusta asti hyvä tehdä selväksi, mikä on asiakkaan osuus palvelutuotannossa. Haastatteluista kävikin ilmi, että asiakkaat osallistuvat totta kai, että heidän tarpeitaan kuunnellaan palveluntuotannossa, mutta kuitenkin asiantuntijapalvelulta odotettiin asiantuntijuutta ja sitä, että palvelusta välittyy palveluntarjoajan kokemus ja oman tuotteen vahva tuntemus. Haastateltavat myös painottivat sitä, että odottavat palveluntarjoajan voivan työskennellä itsenäisesti sen jälkeen, kun palvelun lähtökohdat sisältö on sovittu. Voidaankin todeta, että palveluntarjoaja osoittaa omaa asiantuntijuuttaan ja nähdään myös asiakkaiden keskuudessa vahvuutena, että roolijako osataan tehdä selkeäksi, eikä asiakkaan osallistumista jokaiseen vaiheeseen edellytetä.

Tutkimuksen kohdeyrityksen alkuperäisenä visiona oli tuotteistaa pientaloja rakentaville asiakkaille palvelupaketti, joka tarjoaisi rakennusprojektin alkuvaiheen suunnittelupalvelut ja rakennuslupa-asiakirjojen kokoamisen sekä rakentamisen aikaiset vastaavan työnjohdon tehtävät kuten rakennusvalvonnan. Kokonaisuudessaan kerätyn aineiston perusteella tällaisesta palvelusta oltaisiin kiinnostuneita, vaikkakin tietyin muutoksin. Esimerkiksi voidaan todeta, etteivät asiakkaat ole suuressa mittakaavassa valmiita maksamaan ulkopuoliselle toimijalle rakennuslupa-asiakirjojen kokoamisesta. Sitä vastoin rakennuslupaan liittyvät asiakirjat sekä erilaiset suunnitelmat kyllä toivotaan saatavan samalta palveluntarjoajalta. Lisäksi rakennusprojektin alkuun kaivataan konsultaatiota ja ohjeistusta siitä, kuinka rakennusprojektin kanssa tulee edetä, osa toivoo myös koko rakennusprojektin ajalle tarjottavaa projektinjohtoa. Myös Boyd & Chinyio tuovat esiin tutkimuksessaan, että erityisesti juuri rakennusalalla asiakkaat haluavat saada etukäteen mahdollisimman hyvin tietoonsa projektin etenemisen ja haluavat olla tietoisia projektin eri vaiheiden olevan hallinnassa (Boyd & Chinyio 2006, s. 14). Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, etteivät kaikki rakentajat suinkaan ole valmiita maksamaan esimerkiksi konsultaatiopalvelusta. Kohdeyrityksen palvelupaketin tuleekin asiakaskunnan heterogeenisyyden vuoksi mahdollistaa kokonaispalvelun laajan variaation.

Rakennusalalla asiakkaat löytävät tarvitsemansa palvelut pääasiassa verkostojensa kautta. Mainonnalla ja hintakilpailulla ei lähtökohtaisesti nähdä siis olevan suuresti vaikutusta. Onkin selvää, että suurilla, toimintansa vakiinnuttaneilla yrityksillä on jo olemassa laajat verkostot, joiden kautta toimintaa tehdään tunnetuksi asiakkaiden keskuudessa. Tämän vuoksi asiakassuhteiden luonti voi olla alalle tulevalle yritykselle alussa vaikeaa, kun valmiita verkostoja ei ole, mutta toisaalta hyvin hoidetut asiakassuhteet synnyttävät nopeasti uusia asiakassuhteita. Aloittelevan yrityksen tulee siis aloittaa maltillisesti ver-

kosten luonti ja tarjota palveluja ennestään tutuille rakennusalan yrittäjille. Verkostot ovat rakennusallalla selkeästi suosituin markkinointikanava, joten niihin tulee panostaa. Kuitenkaan ei pidä aliarvioida tuotteistetun palvelun markkinointia esimerkiksi internetin kautta. Nykyään omakotitalorakentajat hakevat paljon ideoita rakennusprojektiin nimenomaan internetin kautta, joten mainoksilla voidaan luoda yrityksistä positiivista mielikuvaa ja tunnettuutta, vaikkeivät rakentajat tiedostaisikaan hakevansa palvelun tarjoajia sitä hakupalvelujen kautta. Kotisivujen on oltava selkeät ja houkuttelevat, jotta ennestään tuntemattomat asiakkaat saavat hyvän kuvan tarjotuista palveluista ja voivat tutustua yritykseen. Tämä testiasiointien perusteella tehty huomio vahvistuu myös kirjallisuuden kautta, kun Valminen & Toivonen peräänkuuluttavat selkeän asiakasviestinnän tärkeyttä. Heidän mukaansa on tärkeää, että esimerkiksi esitteet ja palvelunkuvaukset ovat selkeällä, helppotajuisella kielellä, jotta asiakkaan ei tarvitse olla asiantuntija saadakseen selville, millaista palvelua yritys tarjoaa. Lisäksi KIBS-yrityksen muutoin haasteellista markkinointia voidaan tehostaa ja vaikuttavuutta lisätä selkeillä logoilla ja tavaramerkeillä. Lisäksi yrityksellä on hyvä olla konkreettisia viestinnän työkaluja, kuten selkeitä, palvelusta kertovia esitteitä. (Valminen & Toivonen 2011, s. 12–13) Lisäksi konkreettisuus on hyväksi yritykselle itselleen erityisen tuotteistusta ensimmäistä kertaa olevan yrityksen kohdalla, sillä näin tuotteistamisprosessi pysyy paremmin hallinnassa ja yrityksessä tiedetään, mitä ollaan tekemässä (Valtakoski & Järvi 2016, s. 377).

Vaikka hinta ei ole empiirisen tutkimuksen mukaan pääosassa palveluntarjoajaa valitessa, on selvää, että mitä halvemmalla tuotteistettua palvelua voidaan tarjota, sitä enemmän se herättää kiinnostusta. Ei kuitenkaan pidä alihinnoitella itseään vaan huomioida se, että hinnan tulee viestiä myös laadukkaasta palvelusta. Tuotteistettu palvelu tulee olla selkeästi hinnoiteltu ja esitteissä tulee tuoda esille elementit, joita palvelu pitää sisälleen, sekä palvelukokonaisuuden variointimahdollisuudet. Kirjallisuudessa hinnoittelu nähdäänkin haastatteluista poiketen erittäin tärkeänä osana KIBS-palveluiden markkinointia (Valminen & Toivonen 2011, s. 8). Haastattelujen perusteella asiakkaiden halukkuus maksaa palvelusta tiettyä hintaa perustuu hinnan kilpailutuksen lisäksi palveluntarjoajan saavuttamaan luottamukseen. Kun asiakkaille osoitetaan palvelun lopputuloksen olevan laadukasta ja asiakassuhde kehitetään vahvaksi, asiakas kokee hinnan olevan oikeutetulla tasolla ja haluaa pitää kiinni yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa. Kohdeyrityksen tulee siis esittää uusille asiakkaille laajoja referenssimateriaaleja jo tehdyistä suunnittelukohteista sekä mahdollisesti hankkia asiakkaiden kiinnostus ensin halvemmalla hinnalla.

Lisäksi asiakkaille on erittäin tärkeää, että palvelun toimituksen jälkeen heitä ei jätetä yksin, mikäli jotain ongelmia palvelun kanssa ilmenee. Aloittelevan yrityksen olisi hyvä ottaa jonkinlainen jälkimarkkinointi omaksi vakituiseksi toimintatavakseen. Palveluntarjoaja voisi esimerkiksi automaattisesti kysellä asiakkaan kuulumisia ja mahdollisia lisätarpeita asiantuntijapalveluiden suhteen. Tällöin asiakkaan olisi myös helppoa ja luontevaa kertoa mahdollisista epäkohdista, eikä reklamaation tekoa nähtäisi negatiivisena

asiana vaan luonnollisena osana palvelua. Asiakas ei kuitenkaan mielellään ota epäkoh-
tia esille, ja jos niitä kuitenkin ilmenee ja niiden hoitaminen palveluntarjoajan kanssa
aiheuttaa vähänkään hankaluutta, samaa palveluntarjoajaa ei välttämättä haluta jatkossa
enää käyttää. Tämän vuoksi epäkohtien ennakoiva hoito olisi erittäin suositeltava ratkai-
su.

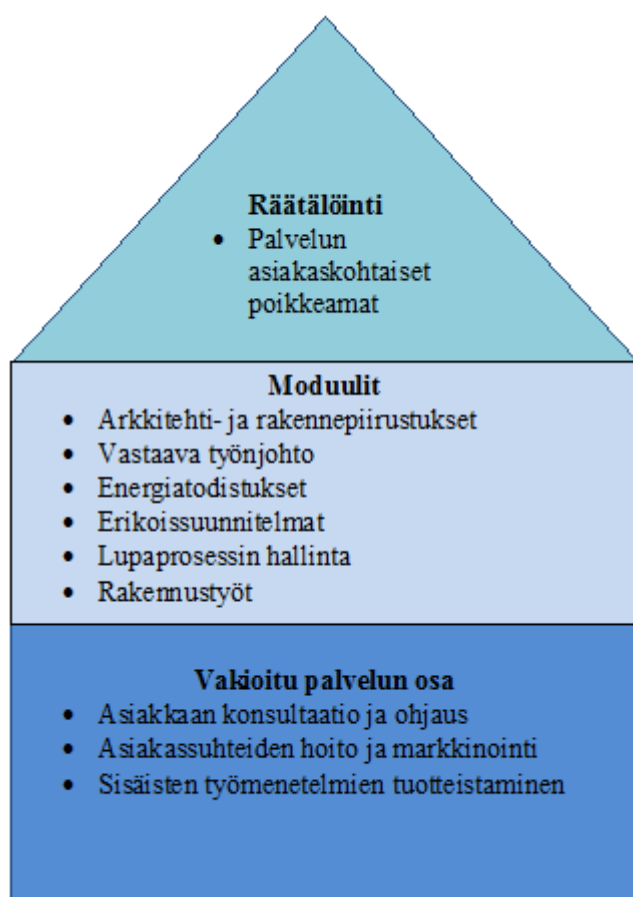
Yhtenä merkittävimmistä palveluille kohdistuvana asiakasvaatimuksena haastatteluista
ilmeni aikataulutuksen tärkeys. Tämä on vahvasti yhteydessä aiemmin mainittuun pal-
velun asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Rakennusprojekteissa monien työvaiheiden yh-
teensovittaminen aiheuttaa sen, että asiakkaalle on hyvin tärkeää, että palveluntarjoaja
voi tarjota palvelujaan joustavasti asiakkaan aikataulun mukaisesti. Jotkin rakennuspro-
jektissa tarvittavat asiantuntijasuunnitelmat vaativat pitkäkestoista suunnittelua ja niihin
kuluva aika on hyvin hahmotettavissa ja ennakoitavissa. Kuitenkin kokonaispalveluun
voisi sisältyä myös sellaisia palveluita, joiden tarve voi tulla yllättäen ja kuitenkin nii-
den nopea hoitaminen on erittäin kriittistä projektin etenemisen kannalta. Tällaisia
palveluita voisivat olla esimerkiksi rakennusvalvojan käynti työmaalla valmiusasteto-
distuksen kirjoittamista varten tai suunnitelmiin tarvittavien muutosten teko rakennus-
valvontaa varten. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää, että kokonaispalvelua tarjoava yri-
tys ottaisi vakavasti jokaisen asiakkaansa ja heidän projektinsa aikataulutuksen koko-
naisuudessaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti pienessä yrityksessä tu-
lee huomioida, että otetaan vain sen verran asiakkaita kerrallaan, että jokainen asiakas-
suhde voidaan hoitaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita kuunnellen.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten valossa nähdään, että tutkimuksen kohdeyrityk-
sen visio tarjota rakentajille suunnittelupalvelut tuotteistettuna kokonaispalveluna, on
realistinen ja täysin toteutettavissa oleva suunnitelma. Kuitenkin alkuperäiseen suunni-
telmaan nähden, on hyvä ottaa huomioon monipuolisesti erilaiset asiakkaat ja heidän
tarpeensa. Lisäksi tulee huomioida useiden rakentajien vahva kokemustausta rakentami-
sesta ja tarjota heille sellaisia palveluita, joista he todellisuudessa hyötyvät. Tuotteista-
misella nähdään kohdeyrityksen saavuttavan kilpailuetua muihin suunnitteluyrityksiin
nähden ja toisaalta lisäävän palvelun tuomaa arvoa asiakkailleen, kun he voivat selke-
ämmin hahmottaa palvelun kokonaisuuden ja siitä saatavat hyödyt omassa rakennuspro-
jektissaan.

5.4 Suunnitelma tuotteistustoimenpiteistä kohdeyritykselle

Tutkimuksen kohdeyrityksen toiminta on vasta alkamassa ja tämä tutkimus on tehty tu-
kemaan toiminnanaloittamisen suunnittelua. Käytännössä tämä tutkimus on ollut osa
asiakastarpeiden kartoitusprosessia selvittäen, mitä asiakkaat palvelulta haluavat ja mil-
laisia palveluita yrityksen palvelupakettiin voisi sisällyttää. Lisäksi on selvitetty, millai-
nen on kohdeyrityksen kilpailutilanne. Seuraavaksi tutkimuksen tulosten perusteella on
muodostettava yrityksen palvelupaketti niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin
asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

Rakennusalan asiakkaat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä. Tämän vuoksi hyvin nopeasti tutkimuksen edetessä kävi selväksi, ettei kohdeyritys voi lanseerata markkinoille vain yhtä tiukasti vakioitua palvelupakettia, vaan sen on otettava joustavasti huomioon asiakkaiden toisistaan eroavat tarpeet. Kohdeyrityksen tuotteistusprosessissa tulee siis etsiä tasapaino palvelun vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välillä. Kirjallisuudessa tähän ratkaisuksi esitetäänkin modulaarista palvelurakennetta (Valminen & Toivonen 2011, s. 12), jonka voidaan tutkimuksen perusteella olettaa olevan oikea tuotteistamisratkaisu myös kohdeyritykselle. Kuvassa 5.1. havainnollistetaan modulaarinen palvelupaketti, jollaista kohdeyritykselle tutkimuksen pohjalta suositellaan.

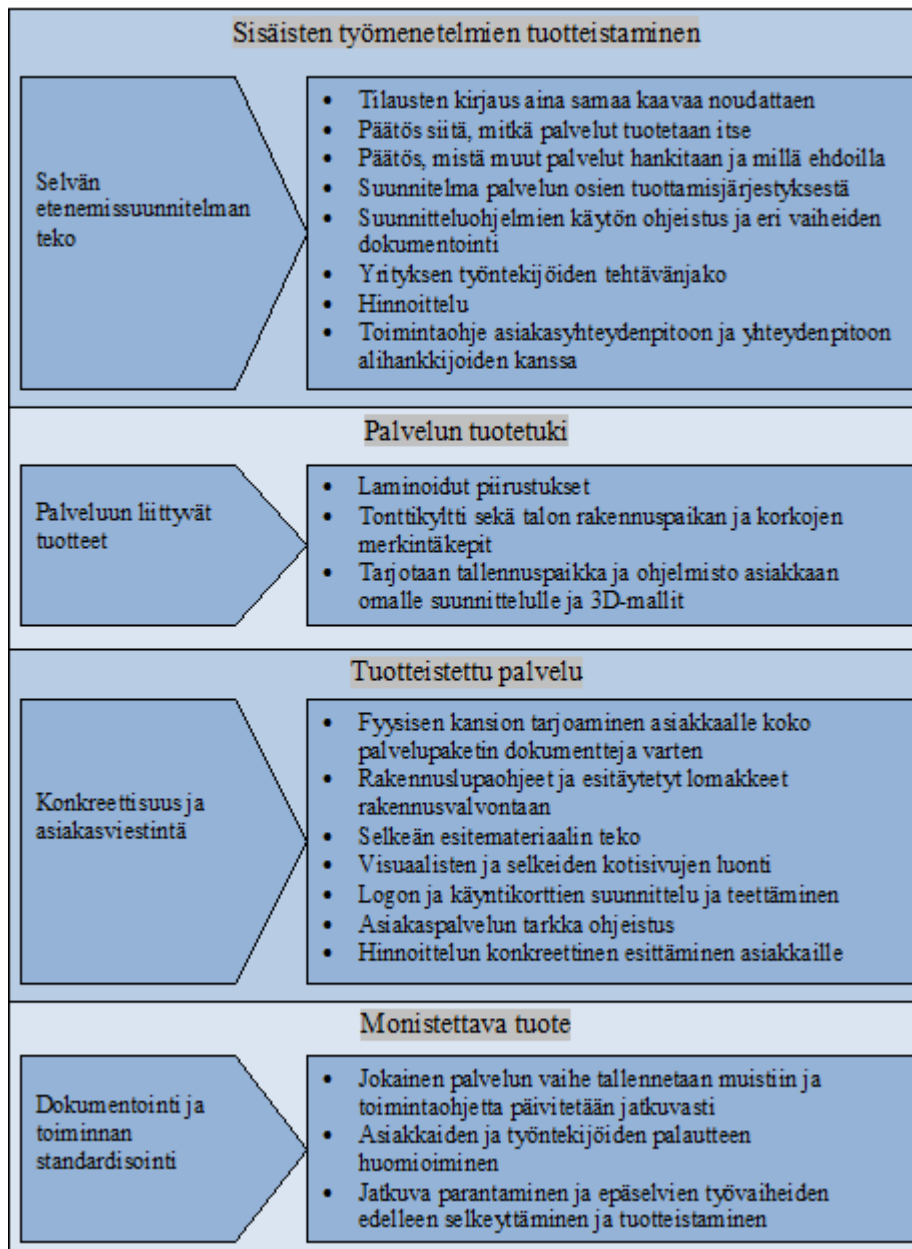


Kuva 5.1. Kohdeyrityksen modulaarinen palvelupaketti

Kaiken kaikkiaan kohdeyrityksen palvelupaketin tulee olla luonteeltaan modulaarinen kokonaisuus, jossa jokainen palvelumoduuli on hyvin tuotteistettu osaksi palvelupakettia. Vakioituna palvelun osana kohdeyrityksessä tulee olla ennen kaikkea yrityksen sisäisten työmenetelmien standardointi ja dokumentointi. Lisäksi vakioidussa osassa on tarkasti määriteltynä koko paketin kattavuus ja asiakkaan konsultaatio sekä ohjeistus rakennusprojektissa tarvittavista asiakirjoista ja rakennusluvan hakemisesta. Asiakkaan ohjaus ja konsultaatio tulisi sisällyttää vakioituun palvelun osaan jo siitä syystä, että koko tuotteistusprosessin lähtökohtaisena ideana oli tarjota asiakkaalle selkeä tieto siitä, mitä vaiheita rakennuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyy. Lisäksi tutkimuksen perusteella asiakkaat eivät todennäköisesti ole valmiita maksamaan siitä erikseen. Moduuli-

leina palveluun valikoidaan sitten ne suunnittelu- ja muut palvelut, joita asiakas voi sisällyttää palveluun. Koska rakennusprojektit ovat aina yksilöllisiä, palvelupakettiin tulee sisällyttää vielä asiakaskohtaisen räätälöinnin mahdollisuus. Nämäkin voivat olla jo itsessään tuotteistettuja palveluita, kuten vaihtoehtoisen väriyssuunnitelman laatiminen tai ylimääräisten valvontakäynnin lisääminen kokonaispalveluun. Kohdeyrityksen tulisi tarjota rakennuslupa-asiakirjojen kokoamista ennen kaikkea ensimmäistä kertaa omaa teloa rakentaville henkilöille. Tämän kaltaisesta palvelusta voisi olla kiinnostuneita myös keskisuuret ja suuret rakennusyrietykset, joilla on useita suuria rakennusprojekteja käynnissä samanaikaisesti.

Yrityksen kannattaa siis rakentaa kuvan 5.1. mukainen palvelupaketti, joka on pohjana yrityksen toiminnan käynnistämiseksi. Tuotteistamisen konkreettiset toimet yrityksessä pohjautuvat Torkkelin et al. esittämään malliin tuotteistuksen tasosta (kuva 2.2). Siinä tuotteistamisen vaiheet ovat: sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, palvelun tuote-tuki, tuotteistettu palvelu ja monistettava tuote. (Torkkeli et al. 2005, s. 23–24) Näihin vaiheisiin on nyt muodostettu kohdeyritykselle toimintasuositus siitä, mitä konkreettisia toimia yrityksessä tulisi toteuttaa ensinnäkin yrityksen sisäisissä prosesseissa ja toisaalta, millaista tuotetukea palveluille kannattaa muodostaa. Kolmannessa, tuotteistetun palvelun vaiheessa esitetään käytännön toimet siihen, miten tuotteistettu palvelu saadaan asiakkaalle näkyväksi. Viimeisessä vaiheessa annetaan ohjeita siihen, miten yrityksen on mahdollista viimeistellä tuotteistusprosessi niin, että saadaan täysin tuotteistettu ja monistettava tuote. Nämä vaiheet on havainnollistettu kuvassa 5.2.



Kuva 5.2. Kohdeyrityksen tuotteistamistoimet

Ensimmäiseksi osana sisäisten työmenetelmien tuotteistamista yrityksen on tehtävä valinta, kuinka palvelupaketin kaikki palvelut tuotetaan. Jotta kohdeyritys voi tarjota kaikkia palvelupaketin sisältämiä asiantuntijapalveluita, on yrityksen hankittava tarvittava osaaminen yritykseensä, joko hankkimalla osaaminen yrityksen ulkopuolelta tai kouluttamalla olemassa olevaa henkilöstöä. Yrityksellä on tällä hetkellä kontakteja eri palveluiden tarjoajiin ja suosituksena on ensisijaisesti yrityksen käynnistysvaiheessa hankkia yrittäjän oman koulutuksen ulkopuolelle jäävä ammattitaito alihankintana alan yrityksiltä. Tilanteen salliessa, myös asiantuntijoiden palkkaaminen omaan yritykseen voisi olla hyvä ratkaisu. Kun yhteistyökumppanit ovat tiedossa, täytyy kehittää yrityksen sisäiset toimintamallit siihen, miten palvelun tuotanto omassa yrityksessä toimii ja miten palveluiden hankinta ulkopuoliselta toimijalta tapahtuu. Vaikka ammattitaitoa

hankitaan yrityksen ulkopuolelta, on tärkeää nimenomaan omassa yrityksessä tehdä selkeä toimintasuunnitelma, miten palvelun tuottaminen oman asiakkaan palvelemiseksi etenee. Yrityksessä tulisi sekä asiakasta, että itseään varten tehdä palvelun muodostumista toimintakartta, jossa jokainen vaihe tehdään suunnitelman mukaisesti. Tätä varten tulee yksityiskohtaisesti suunnitella asiakkaan palvelutilanne ja jokaiseen vaiheeseen liittyvä toiminta yrityksen sisällä. Jokainen askel tulee dokumentoida vaihe vaiheelta lähtien siitä, miten yritys ottaa vastaan asiakkaan tilauksen ja missä järjestyksessä eri palveluiden toteuttaminen suoritetaan. On tehtävä myös selkeä ohjeistus siitä, millainen on yrityksen sisäinen työnjako, kuka tekee mitäkin ja missä vaiheessa. Erityisesti on huomioitava yhteydenpito alihankkijaan ja on luotava yhteneväinen toimintamalli palvelutilaukseen heiltä. Kohdeyrityksessä on käytössä erilaisia suunnitteluohjelmia, joten myös niiden käyttö ja asiakkaiden suunnitelmien tallennus aina samalla tavoin on ohjeistettava. Tällöin jokainen yrityksen työntekijä voi jatkaa toisen aloittamasta työstä, eikä toiminnassa tule niin helposti virheitä ja palvelun laatu on tasaista työntekijästä riippumatta. Tässä vaiheessa yrityksessä tulee myös päättää palvelupaketin hinnoittelusta. Selkeintä asiakkaan kannalta on saada hinnoittelu pohjautuen urakkahinnoitteluun, joka rakennetaan samalla tavoin modulaarisesti kuin yrityksen palvelurakennekin.

Asiakkaan kannalta kiinnostavia vaiheita tuotteistusprosessissa ovat tuotteistamisen kaksi seuraavaa tasoa: Palvelun tuotetuki ja tuotteistettu palvelu. Asiantuntijapalveluiden on tutkimuksessa edellä todettu olevan asiakkaan kannalta hankalia hahmottaa, eikä uutta palvelua uskalleta lähteä kokeilemaan, koska sen laadusta ja lopputuloksesta ei olla varmoja. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että kohdeyrityksessä panostetaan palvelun tuotetukeen, jolloin palvelu konkretisoituu siihen liitettyjen tuotteiden avulla. Suunnitteluun liittyviä tuotteita, joita asiakkaat rakennusprojektissaan tarvitsevat, on esimerkiksi eri rakennusvaiheisiin liittyvät piirustukset, kuten poikkileikkauskuvat talon rakenteista sekä LVI-putkien ja sähköjen asennuksesta. Nämä on hyvä tarjota asiakkaalle valmiiksi laminoituna. Lisäksi asiakas tarvitsee tontilleen rakennusprojektista kertovan kyltin, jossa olisi hyvä olla rakentajan ja suunnittelijan yhteystiedot sekä talon julkisivukuva ja rakennusajankohta. Tuotetukeen olisi hyvä tarjota myös vastaavan työnjohtajan palveluun kuuluen talon paikan ja korkojen merkintäkepit. Asiakas haluaa myös itse osallistua talon suunnitteluun, joten olisi hyvä tarjota asiakkaalle myös ohjelmisto sekä tallennuspaikka omien suunnitelmien tekoon. Tällä tavoin voitaisiin myös parantaa asiakasyhteistyötä niin, että asiakkaan tarpeet tulee suunnittelussa huomioiduksi. Myös 3D-mallien esittäminen asiakkaalle lisää palvelun konkreettisuutta.

Palvelun tuotetuen lisäksi tulee miettiä, miten itse palvelupaketista saadaan tuotteistettu palvelu. Ensinnäkin on muodostettava palvelupaketista selkeä, visuaalinen kokonaisuus, jonka avulla tarjotaan asiakkaalle suunnittelupalvelu mahdollisemman konkreettisessa muodossa. Tähän liittyen on hyvä suunnitella ja koota palvelupaketin kaikkiin vaiheisiin liittyvä materiaali ja dokumentointi ja tarjota ne valmiina suunnittelukansiona, jota täydennetään suunnittelun edetessä. Kansioon sisältyisi esimerkiksi esitteen muodossa pal-

velupaketin muodostamisen opas, mitä kaikkea asiakas voi palveluunsa sisällyttää. Samassa yhteydessä on oltava selkeät hinnat palvelupaketista ja jokaisesta vaiheesta erikseen. Hintoja on hyvä konkretisoida vielä esittämällä esimerkkilaskelmia erityyppisten rakennusprojektien suunnittelupalveluista. Lisäksi kansio sisältäisi esitetytynä kaikki eri viranomaisille ja rakennusvalvontaan tarvittavat lomakkeet sekä pohjat talon valmiusastetodistuksille. Esitemateriaalin lisäksi yrityksen on luotava visuaaliset ja selkeät kotisivut, joista käy tarkasti ilmi se, millaista palvelua yritys tarjoaa. Samoin asiakasviestintää tulee tehostaa luomalla selkeä logo, käyntikortit ja tavaramerkit palvelupaketille ja käyttäjä niitä yhdenmukaisesti läpi koko viestinnän. Tuotteistetun palvelun muodostamisen tarkoituksena on, että asiakkaan mielikuva suunnittelupalvelusta on tuotteen kaltainen, helposti hahmotettava paketti.

Tuotteistetun palvelun jälkeen yrityksen on vielä viimeisteltävä tuotteistusprosessi niin, että sillä on viimein käsissään monistettava tuote. Yrityksen on siis dokumentoitava ja standardoitava jokainen palvelun tuotannon vaihe niin, että sillä on selkeä ohjeistus siihen, miten palvelupaketin tuottaminen ja toimittaminen asiakkaalle etenee. Tätä varten yrityksen on kuunneltava sekä asiakastaan että työntekijöitään ja yhteistyökumppaneita siitä, miten he kokevat prosessin etenevän ja olisiko jossain vaiheessa vielä parantamisen tai selkeyttämisen varaa. Yrityksen on otettava työtavakseen jatkuvan parantamisen malli, jossa palvelun tuottamisprosessia kokoajan systemaattisesti kehitetään ja muutokset kirjataan aina heti ylös toimintaohjeisiin.

Näiden tuotteistamisen eri tasojen lisäksi yrityksen tulee tehdä konkreettinen suunnitelma palvelun markkinoimiseksi. Tutkimuksen perusteella asiakkaat hankkivat rakennusprojektinsa suunnittelupalvelut pääsääntöisesti verkostojensa kautta. Kohdeyrityksen on siis käytettävä kaikki olemassa olevat verkostonsa hyväksi ja tarjottava palvelua ensin tutuilleen. Tätä kautta yritys saa pikkuhiljaa tunnettuutta ja verkostot laajenevat. Kaupungilta on myös saatavana tietoa siitä, kenelle kaupunki on jakanut tontteja kaavoittamiltaan alueilta. Näitä tietoja kannattaa käyttää hyväksi osoittaessaan kohdennettua mainontaa rakennusprojektia suunnitteleville henkilöille. Yrityksen tulee myös hoitaa asiakassuhteensa mahdollisimman hyvin loppuun asti ja ottaa vakiintuneeksi käytännöksi kysyä asiakkailta palvelun toimituksen jälkeen, onko hän tyytyväinen ja korjata mahdolliset virheet nopeasti ja laadukkaasti. Kun asiakkaisiin pitää kiinteät suhteet koko rakennusprojektin ajan, syntyy luottamuksellinen asiakassuhde ja asiakas todennäköisesti suosittelee palveluntarjoajaa jälleen omille verkostoilleen.

Tutkimus on antanut kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta rakennusalan suunnitteluyrityksessä. On ollut mielenkiintoista huomata, kuinka aiemmin tutkittu tieto kirjallisuuslähteistä ja nyt tehty empirinen tutkimus tukevat ja myös täydentävät toisiaan, jolloin kohdeyrityksen tuotteistusprosessiin on saatu monipuolinen näköala aiemmin tutkitusta tiedosta ja käytännön kokemuksista. Tulosten perusteella on myös voitu antaa konkreettinen toimenpideohje tutkimuksen kohdeyritykselle.

6. PÄÄTELMÄT

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää kohdeyritykselle palvelun tuotteistamisprosessin eteneminen ja tarjota yritykselle ratkaisu siitä, millainen palvelupaketti sen tuolisi muodostaa ja tarjota tuotteistettuna asiakkailleen. Kirjallisuuslähteiden pohjalta saatiin hyvin perusteellinen kuva siitä, miten tuotteistamisprosessin tulee edetä. Voidaankin todeta tehdyn kirjallisuusselvityksen olleen tarpeeksi laaja ja antaneen riittävästi tietoa tuotteistamisesta tutkimuksen pohjaksi.

Kerätty empirinen aineisto tuki tehtyä kirjallisuusselvitystä ja antoi osaltaan konkreettisia vastauksia tutkimukselle asetetuille tutkimuskysymyksille. Haastattelut antoivat haettua konkretiaa kohdeyrityksen potentiaalisten asiakkaiden odotuksista palveluiden suhteen. Oli mielenkiintoista päästä kuulemaan rakentajien todellisia ajatuksia rakentamisesta ja siihen sisältyvistä palveluista. Samoin testiasiointien avulla saatiin tietoa siitä, miten palveluita tällä hetkellä tarjotaan ja onko tarjolla kohdeyrityksen visioimaa kokonaispalvelua.

Palveluita käytetään jatkuvasti kaikilla toimialoilla yhä enemmän (Ahlqvist 2015), eikä rakennusala ole tästä poikkeus. Palvelujen osuus on jopa niin vakiintunut, etteivät haastatellut henkilökään aluksi tiedostaneet käyttäneensä palveluita rakennusprojektissaan. Tarkemman keskustelun jälkeen hekin oivalsivat palveluiden olevan itse asiassa heidän rakennusprojektinsa kantava voima, vaikka tekisivätkin itse mahdollisimman paljon käytännön työtä rakennustyömaallaan. Ihmiset käsittävätkin palvelut yleensä tuotteen jälkimarkkinointiin liittyvänä asennus ja huoltopalveluna, mikä on ollut aiemmin tavallista palvelulle (Mathieu 2001, s. 39). Palvelun käsite on kuitenkin laajentunut käsittämään kokonaisvaltaisemmin palvelun koko tuotantoa. Jotta palvelut tulisivat asiakkaille tutuiksi ja niitä olisi helpompi hankkia, onkin selkeästi tarve palveluiden tuotteistamiselle. Etenkin asiantuntijapalveluiden kohdalla palvelut ovatkin huonosti hahmotettavissa ja asiakkaat eivät käytännössä välttämättä tarkalleen ottaen tiedä, mitä ovat ostamassa. Tämän vuoksi palveluita on tärkeää tuotteistaa, jotta niiden sisältö ja palvelun kulku on selkeästi hahmotettavissa sekä sen tuottajalle että asiakkaalle (Valminen & Toivonen 2011, s. 4).

Lähtökohtaisesti tutkimuksen kohdeyrityksen oletuksena ja myös havaittuna kokemuksena käytännöstä oli, että rakennusalan asiantuntijapalvelut ovat tällä hetkellä huonosti hahmotettavissa ja niitä olisi tarpeen selkeyttää tuotteistamalla. Myös kirjallisuudesta kävi ilmi, että rakennusala on monialainen kokonaisuus ja siihen liittyvien ammattilais-

ten ja organisaatioiden kokonaisuuden hahmottaminen yksittäiselle ihmiselle on vaikeaa (Boyd & Chinyio 2006, s. 3). Empiirisen tutkimuksenkin perusteella rakentajat olivat sitä mieltä, että etenkin ensimmäinen rakennusprojekti on haasteellinen ja siinä tarvitaan paljon apua asiantuntijoilta. Tutkimuksessaan Anumba et al. kiteyttävätkin, että rakennusalan yritysten tärkein tehtävä on asiantuntijatieto ja ongelmanratkaisuosaaaminen (Anumba et al. 2005, s. 33–34). Palvelut ja niiden tuotteistaminen perustuvat kaikilla toimialoilla asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen parhaalla mahdollisella tavalla (Valminen & Toivonen 2011, s. 15). Palveluiden tuotteistamisessa on osaltaan tarkoitus vakioida palvelun tuottamista niin, että jokaisen asiakkaan kohdalla ei tarvitse lähteä alusta asti tuottamaan palvelua ja toisaalta tarkoituksena on kuitenkin lisätä palvelun joustavuutta, niissä asioissa, jotka todellisuudessa ovat asiakkaalle merkittäviä (Tuominen et al. 2015, s. 5). Rakennusosalalla asiakkaat kuitenkin eroavat hyvin paljon toisistaan (Boyd & Chinyio 2006, s. 7) ja tämä tulee huomioida palveluita tuotteistettaessa. Rakennusprojektit ovat yksilöllisiä ja asiakkaat myös odottavat hyvin yksilöllistä palvelua palveluntarjoajilta. Sen takia rakennusalan palveluita tuotteistettaessa palveluiden vakioinnin lisäksi tulee säilyttää mahdollisuus asiakaskohtaiseen räätälöintiin.

Vaikka palveluiden tuotteistamista oli aiemmin tutkittu pääosin suurempien yritysten näkökulmasta, tutkimuksessa saatiin kuitenkin näkemystä myös siihen, mitä tuotteistamisessa tulee huomioida erityisesti pienen yrityksen kohdalla. Pienen yrityksen vahvuutena nähtiin sen ketteryys ja työntekijöiden sitoutuneisuus tuotteistusprosessiin verrattuna isompaan yritykseen, jossa painotettiin vahvaa johtamista ja työntekijöiden motiivointia muutokseen (Valtakoski & Järvi 2016, s. 363). Toisaalta isommassa yrityksessä on monesti enemmän resursseja kattavan tuotteistusprosessin suorittamiselle ja jatkuvalle parantamiselle, kun taas pienessä yrityksessä tuotteistusprosessi on suoritettava muun yritystoiminnan ohella (Valminen & Toivonen 2011, s. 11). Etenkin rakennusosalalla kuitenkin asiakassuhteiden luonti perustuu empiirisen tutkimuksen mukaan palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen luottamukseen ja tuttuuteen, mikä voi olla pienelle yritykselle helpompi saavuttaa. Tutkimuksessa perehdyttiin myös ensisijaisesti aloittelevan yrityksen tuotteistamisprosessiin, joten etuna nähtiin, että toiminnan käynnistyessä palvelun tuotteistaminen ja siihen kuuluvat toimintamallit voidaan ottaa yrityksessä käyttöön alusta alkaen, joten vältetään vakiintuneen yrityksen muutosvastarinnalta. Pienessä yrityksessä omistautumisella ja hyvällä motivaatiolla voidaankin korvata ne edut, joita isommilla yrityksellä on palveluiden tuotteistusta ajatellen (Staniewski et al. 2016, s. 864).

Voidaankin todeta, että tutkimuksessa on saavutettu sille asetetut tavoitteet, sillä kohdeyritykselle on voitu esittää tuotteistamisen etenemisen prosessi ja ennen kaikkea muodostaa selkeä kuva siitä, mitä palveluja heidän kannattaa sisällyttää tuotteistettavaan palvelupakettiin. Tärkeimpänä yksittäisenä oivalluksena kohdeyrityksen tuotteistamisprosessia ajatellen voidaan nostaa esiin se, että sekä kirjallisuuden että empiirisen aineiston pohjalta voidaan todeta modulaarisen palvelurakenteen olevan kohdeyrityksen

palvelupaketille hyvin suositeltava lähtökohtainen rakenne. Eikä voida tässäkään yhteydessä liikaa korostaa: palveluiden tuotteistaminen lähtee asiakkaiden tarpeista ja mitkä tuotteistustoimenpiteet havaitaan olevan asiakkaalle hyväksi, on hyväksi myös palvelua tarjoavalle yritykselle. Asiakkaalle halutaan tarjota maksimaalinen hyöty ja yrityksen palvelun tuottaminen helpottuu (Jaakkola et al. 2009, s. 1-5).

6.2 Tulosten merkittävyys käytännössä

Tutkimus on tehty ensisijaisesti rakennusalan suunnittelupalveluita tarjoavalle yritykselle, mutta voidaan todeta, että siitä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden palvelualan yritysten kohdalla. Kuten tutkimuksen aluksi todettiin, palvelullistuminen on ilmiönä levinnyt osaksi kaikkia toimialoja, joten palvelullistuminen ja sen myötä palveluiden tuotteistaminen ei ole vain rakennusalaan koskeva asia. Etenkin tutkimuksen empiirinen aineisto palveluista ja siitä, mitä ihmiset niiltä odottavat, antaa hyvin käyttökelpoista tietoa myös muille palvelualojen ammattilaisille ja niille, jotka haluavat kehittää palveluitaan paremmiksi. Usein palveluntarjoajat olettavat tietävänsä, mitä asiakas haluaa. Tämä tutkimus osoittaa, että asiakkailla voi olla hyvinkin odotuksista poikkeavia mielipiteitä. Asiakkaat ovat kaikki erilaisia. Mikä toimii toisen asiakkaan kohdalla, ei toimikkaan toisen kohdalla. Siksi on tärkeää kuunnella asiakkaan henkilökohtaisia tarpeita. Palveluiden tuotteistamisen tulee siis lähteä aina ensisijaisesti asiakkaasta.

Tutkimus antaa tietoa myös kaupunkien rakennusviranomaisille siitä, miten rakennuslupaprosessia voisi kehittää asiakkaan kannalta sujuvampaan suuntaan. Tällä hetkellä Jyväskylän kaupungissa on meneillään sähköisen lupapalvelun käyttöönotto, mikä on nähty tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden keskuudessa hyvänä asiana. Sitä vastoin yhä lisääntyvä byrokratia ja eri rakennusvaiheiden luvanvaraistuminen aiheuttaa rakentajissa hämmennystä. Lisäksi tarpeellisia asiakirjoja pyydetään päivitettäväksi, jotta vanhanaikaiset jäänteet kuten naapurienkuulemiset voitaisiin poistaa lupamenettelystä. Näin tuotaisiin säästöjä sekä viranomaisten että luvanhakijoitten ajankäyttöön.

Tieteellisesti tutkimuksella ei pyritty luomaan uutta teoriaa tuotteistamisesta. Tutkimus onkin aiempaa tutkimustietoa yhdistelevä. Aiemmasta tutkimuksesta ei löydetty suoraan tutkimusta siitä, miten rakennusalan asiantuntijapalveluita tulisi tuotteistaa, joten tämä tutkimus antaa siinä mielessä uuteen kontekstiin liitettyä tietoa tuotteistamisesta. Nähdään, että tämä tutkimus onkin ollut tarpeellinen ensisijaisesti työn tilanneelle kohdeyritykselle sekä tutkimuksen tekijälle.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tässä tutkimuksessa on haluttu tutkia rakennusalan asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja sitä, mitä asiakkaat odottavat palveluilta. Tätä varten tutkimukseen valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka voisivat olla kohdeyrityksen potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi testiasioinneilla selvitettiin markkinoilla olevien asiantuntijapalveluyritysten

palvelutarjontaa. Haastatteluilla ja testiasioinneilla on saatu vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteet on saavutettu. Voidaankin todeta, että tutkimus on validi eli sillä on selvitetty sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Kuitenkin huomattavaa on, että haastatellut henkilöt eivät todellisuudessa ole tutkimuksen kohdeyrityksen asiakkaita, joten siinä mielessä potentiaalisten asiakkaiden haastattelu on jossain määrin keinotekoinen. Tämä on kuitenkin tiedostettu haastatteluaineistoa käsiteltäessä ja haastateltuja henkilöitä on pyritty asettamaan laajempiin asiakasryhmiin, jotka antaisivat kokonaisuudessa todellisuutta vastaavan kuvan kyseisestä asiakasryhmästä unohtamatta asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita.

Lisäksi tutkimusta voidaan pitää ulkoisesti validina, sillä siitä saatuja tutkimustuloksia voidaan yleistää koskemaan muitakin, kuin tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Sekä haastatteluiden että testiasiointien vastaukset alkoivat olla jo tässä otoskoossa toistaa itseään, joten voidaan todeta, että vastauksista alkoi ilmetä riittävästi samankaltaisuuksia voidaksemme yleistää vastaukset tätä otoskokoa suurempaan joukkoon. Lisäksi tuloksia on käsitelty siten, että niitä voidaan käyttää hyväksi myös muissa palvelualan yrityksissä, kuin rakennusosalalla.

Tutkimuksen voidaan todeta olevan myös reliaabeli eli luotettava, sillä siinä on pyritty tuomaan erittäin läpinäkyvästi esille se, miten tuloksiin on päästy. Tutkimus voitaisiin siis toistaa annettujen tietojen perusteella. Toisaalta luotettavuutta on syytä pohtia myös siitä näkökulmasta, onko haastatellut henkilöt muistaneet oikein ja vastanneet totuuden mukaisesti. Tutkimusta tehdessä haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että heillä on tuoreessa muistissa rakennusprojektin tuntemukset, jotta he osaavat antaa todellista tietoa. Toisaalta haastattelutilanteet pyrittiin myös rakentamaan siten, että tilanne on haastateltavalle mahdollisimman miellyttävä eikä heillä ole mitään tarvetta vastata haastattelijalle mielistellen tai muuttaen vastauksiaan niin, että haastateltava olisi tyytyväinen. Haastatteluista jäi sellainen tunne, että haastateltavat vastasivat rehellisesti. Haastatteluissa koettiin, että saatiin asiakkaan kanssa hyvä ja todellisia mielipiteitä esiin tuova keskustelu. Asiakkaat olivat aitoja ja kertoivat saamastaan palvelusta hyvin totuuden mukaisesti. Kuitenkin, etenkin kysymys siitä, olisivatko valmiita maksamaan jostain palvelusta, ei välttämättä kerro sitä käyttäytymismallia, jota he todellisuudessa noudattaisivat. Jos jokin asia on rakennusprojektissa koettu hankalaksi ja siihen ehdotetaan jotain parannusta, asiakas ei silti välttämättä olisi todellisuudessa valmis maksamaan siitä enempää vaan edelleenkin tekisi uudelleen samoin kuin tähän asti ja haluaisi säästää kustannuksissa. Haastatteluaineiston käsittelyvaiheessa tapahtuvat virheet minimoitiin tekemällä haastattelun aikana mahdollisimman kattavat muistiinpanot sekä äänittämällä jokainen haastattelu. Äänittämisestä koettiin olevan ehdottomasti hyötyä tulosten luotettavuuden suhteen. Äänitteeltä voitiin tarkistaa, miten haastateltava on asian kokonaisuudessaan esittänyt ja vastauksia voitiin siten käydä tarkasti läpi vielä jälkepäin. Raportin luotettavuutta lisää myös äänitteiden avulla saadut sanatarkat lainaukset haastatteluista.

Testiasiointien kohdalla hieman haastavuutta aiheutti se, ettei asiointi tarkoittanut todellista kaupankäyntitilannetta. Tämä johtui siitä, että testiasioinneissa oli kyse taloudellisesti kalliista investoinneista, joita tutkijan ei todellisuudessa ollut mahdollista ostaa testiyritykseltä, joten asiointi oli väistämättä vain testiyrityksen palveluja tiedusteleva. Tämä saattoi aiheuttaa testiyritysten suhtautumista asiakkaaseen hieman varauksellisesti tai välinpitämättömästi, mikä ei ole suoraan verrattavissa todelliseen palvelun myyntitilanteeseen. Kuitenkin testiasiointi oli muodostettu siten, että se voisi olla myös todellisen asiakkaan tiedusteluasiointi, joten siinä mielessä asiointi oli uskottava ja sen perusteella voidaan perustellusti tehdä johtopäätöksiä siitä, miten suunnitteluyritykset ottivat asiakkaan ensimmäisen lähestymisen vastaan. Eri yritysten asiakaspalvelussa oli paljon eroa, vaikka testiasiointi esitettiin kaikille samoista lähtökohdista. Joten oletus on, että testiasiointi onnistui ja sillä saatiin selvitettyä pääpiirteittäin yritysten toimintamalli asiakassuhteiden hoidossa. Lisäksi testiyritysten kohdalla tietoa pyrittiin keräämään eri lähteistä: kotivivuilta, puhelimitse ja sähköpostilla, koska haluttiin laajentaa käsitystä yrityksestä mahdollisimman laajaksi ja saataisiin todellisempi kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tietenkin voisi pohtia, olisiko kasvokkain asiointi antanut edelleen lisää tietoa yrityksestä. Tässä tutkimuksessa kasvokkain tehtävää asiointia vältettiin kuitenkin siitä syystä, ettei haluttu luoda yritykselle virheellistä mielikuvaa tulevasta asiakassuhteesta ja toisaalta kasvokkain asiointi olisi vaatinut todellisemman ja konkreettisemmän asiakastilanteen kuin mihin nyt rakennettu tiedustelutilanne antoi perusteita. Toisaalta asioinnin olisi voinut myös rakentaa todellisemmaksi pyytämällä tutkimukseen mukaan henkilön, jolla olisi ollut konkreettisia suunnitelmia talon rakentamisen suhteen. Kuitenkin nyt valittu menetelmä kertoo omalta kohdaltani sen aselman, miten olisin todellisessakin tilanteessa asian hoitanut, joten se vastaa siltä osin todellisuutta.

Tämä tutkimus on luonteeltaan opiskelijatyö ja suuri rajoittava tekijä tutkimukselle oli siihen käytettävissä oleva aika. Tästä johtuen tutkimus aineistoa tuli rajata. Toisaalta haluttiin kerätä nimenomaan laadullista aineistoa, jotta saadaan mahdollisimman valideja tuloksia. Tästä johtuen haastatteluja ei ollut käytettävän ajan puitteissa mahdollista tehdä enempää eikä samoin testiasiointeja voitu suorittaa enempää. Kuitenkin sekä haastatteluissa että testiasioinneissa rakentajien vastauksissa yritysten toiminnassa oli havaittavissa jo toistuvuutta ja siinä mielessä aineistoa voidaan pitää riittävän laajana tähän tutkimukseen. Siltikin virheiden minimoimiseksi sekä haastateltavia henkilöitä että testiyrityksiä olisi voinut ottaa tutkimukseen mukaan enemmän. Toisaalta haastatteluiden osalta tälle asiakasryhmälle ei ehkä olisi kannattavaa laajentaa haastattelujen määrää, vaan pikemminkin tulisi pohtia, pitäisikö laajentaa vielä erityyppisiin asiakassegmentteihin, kuten talotoimittajiin tai suurempiin rakennusliikkeisiin sekä tietoisesti valita mukaan enemmän sellaisia henkilöitä, joilla ei ole aiempaa kokemusta rakentamisesta. Kohdeyrityksen toiminnan kannalta kuitenkin tässä vaiheessa olennaista selvittää tämän ensisijaisen asiakasryhmän tarpeita. Muut asiakasryhmät mahdollista ottaa mukaan yrityksen toimintaan vasta myöhemmässä vaiheessa, joten siksi tehtiin alun perin tämä rajaus haastateltavasta kohderyhmästä. Aineiston analysoinnissa ja tulosten esittämisessä

aineiston pieni koko aiheutti kuitenkin sen, että ei pidetty järkevänä esittää tuloksia tarkkoina osuuksina aineistosta. Tämä siksi, että esimerkiksi haastatteluissa yksi haastattelu edusti 10 prosenttia koko aineistosta. Koettiin siis, että tulokset ovat luotettavampia, kun niitä kuvaa mieluummin sanallisesti kuin tarkkoina vastausmäärinä tai osuuksina. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia pidetään hyvänä tutkimuksen rajoitteista huolimatta.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus on tehty ensisijaisesti sitä varten, että sen tilannut kohdeyritys saa tietoa siitä, millaisia asiantuntijapalveluita sen on kannattavaa lähteä tuotteistamaan ja millä tavalla. Tutkimus siis keskittyy täysin aloittelevan rakennusalan suunnitteluyrityksen alkuvaiheeseen. Käytännössä hyvin looginen jatkumo olisi tutkia tarkemmin sitä, miten tuotteistus tulisi yrityksessä käytännön tasolla hoitaa ja miten yrityksen tulisi lähteä etenemään asiakashankinnassa sekä mahdollisesti yrityksen laajentamisessa muihinkin asiakasryhmiin kuin mitä tässä tutkimuksessa on huomioitu. Tutkimuksessa nousi ilmi, että kohdeyrityksen palveluista voisivat olla kiinnostuneita niin talotehtaat kuin suuret rakennusyrityksetkin. Siispä johdonmukaista olisi tehdä tutkimusta potentiaalisista markkinoista. Yrityksen toiminnan laajentamista selvittäessä voisi olla hyvä tutkia tarkemmin myös asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen mahdollisia kumppanuuksia ja alihankkijasuhteita. Myös laajempi kilpailijaselvitys voisi olla paikallaan. Nyt tehty testiasiointi on kuitenkin verrattain suppea, vaikka antoikin tähän tutkimukseen tietoa riittävässä laajuudessa.

Laajemmin aiheesta voisi olla paikallaan tehdä tuotteistusta koskevaa tutkimusta esimerkiksi rakennusalan yrityksissä, joissa asiantuntijapalveluita on jo tuotteistettu. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka palveluiden tuotteistaminen on vaikuttanut yritysten toimintaan sekä sitä, miten asiakkaiden keskuudessa tuotteistetut palvelut on otettu vastaan. Jo pidempään toimineessa asiantuntijapalveluyrityksessä, jossa harkitaan palveluiden tuotteistamista, olisi mahdollista tehdä pitkittäistutkimus, jossa tuotteistamisprosessia ja sen vaikutuksia olisi mahdollisuus seurata pidemmällä aikavälillä. Lisäksi tutkimusta voisi jatkaa kunnan rakennusvalvonnassa. Mahdollisuus olisi tutkia sitä, miten rakennuslupaprosessit kehittyvät ja millaisia vaikutuksia tällä olisi rakennusalaan ja sen tuottavuuteen.

LÄHTEET

Ahlqvist, K. 2015. Palvelut ovat merkittävä osa kotitalouksien kulutusta. Verkkodokumentti. Tilastokeskus. Julkaistu 23.3.2015. [Viitattu 11.6.2018] Saatavissa: https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_008.html?s=0

Anumba, C. J., Egbu, C. O. & Carrillo, P. M. 2005. Knowledge Management in Construction. Sähköinen kirja. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd. 226 s.

Benko, A. 2013. Construction procedure of single-family houses in Slovenia. AR: Arhitektura. no. 1. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. S. 32-41.

Boyd, D. & Chinyio, E. 2006. Understanding the Construction Client. Sähköinen kirja. Iso-Britannia: Blackwell Publishing Ltd. 314 s.

Calvert, P. 2005. It's a mystery: Mystery shopping in New Zealand's public libraries. Library Review. Vol. 54:1. S. 24-35.

Egbu, C. 2012. Construction Innovation through Knowledge Management. Teoksessa: Akintoye, A., Goulding, J. S., & Zawdie, G. (toim.) Construction Innovation and Process Improvement. Lontoo: Wiley-Blackwell. 2012. S. 235-249.

Fagerlund, M. ja Hirvaskoski-Leinonen, K. 2014. Pientalorakentajan opas. [verkkojulkaisu] Jyväskylä: Jyväskylän Kaupunkirakennepalvelut, rakennusvalvonta. 22 s. [viitattu: 20.6.2018]. Saatavissa: https://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/87058_pientalorakentajan_opas_2016.pdf

Fonecta. 2018. Yrityshaku: ”Arkkitehti Jyväskylä”. Yritystietojen hakusivusto. [Viitattu 15.11.2018]. Saatavissa: <https://www.finder.fi/search?what=Arkkitehti%20Jyv%C3%A4skyl%C3%A4>

Freitag, M. & Schiller, C. 2017. Approach to Test a Product-Service System During Service Engineering. Procedia CIRP. Vol 64. S. 336-339.

Gebauer, H., Paiola, M. & Edvardsson, B. 2012. A capability perspective on service business development in small and medium-sized suppliers. Scandinavian Journal of Management. Vol. 28:4. S. 321-339.

Hatt, L. 2018. Threshold concepts in entrepreneurship – the entrepreneurs’ perspective. Education + Training, Vol. 60: 2, S.155-167

- Heikkinen, H. 2018. Service blueprint. Verkkodokumentti. Innokylä 21.11.2012. Päivitetty 10.2.2015. [Viitattu 12.6.2018] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>
- Helander, N. 2018. Havainnointi. Kurssin TTA-15090 Tutkimusmetodologia luentomateriaali. Luennoitu 29.1.2018. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 21.6.2018.] Saatavissa rajoitetusti: https://moodle2.tut.fi/pluginfile.php/484806/mod_label/intro/Tutkimusmenetelm%C3%A4t%20luento%20Havainnointi%2029012018.pdf
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki: Libris Oy. 4. Painos. 43 s.
- Jaakkola, E. 2011. Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 27:2. S. 221-230.
- Jyväskylän kaupunki. 2018. Kymppi 2018-ohjelma: Maankäytön toteuttaminen vuoteen 2028. Verkkodokumentti. Jyväskylä: Jyväskylän kaupunki- Kaupunkisuunnittelu ja maankäyttö. Julkaistu 22.5.2018. Ohjelma hyväksytty Jyväskylän kaupunginvaltuustossa 11.6.2018. [Viitattu 26.7.2018] Saatavissa: http://www2.jkl.fi/kaavakartat/kymppir2018/kymppiR2018_ohjelma.pdf
- Jyväskylän seudun asumiskatsaus 2017. Katsaus suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Jyväskylän kaupunki, Laukaan kunta ja Muuramen kunta. Verkkodokumentti. Julkaistu 18.5.2017. [Viitattu 26.7.2018]. Saatavissa: http://www2.jkl.fi/kaavakartat/KymppiR2017/jyvaskylan_seudun_asumiskatsaus.pdf
- Kahn, R. & Cannell, C. 1959. *The Dynamics of Interviewing*. New York ja Chichester: Wiley.
- Kärkkäinen, H., Piippo, P., Salli, M., Tuominen, M. & Heinonen, J. 2000. Asiakastarpeista tuotteiksi ja palveluiksi (kirja ja CD-rom, toim. Jani Lyytikäinen). Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Law, J. 2016. *A Dictionary of Business and Management*. [verkkokirja] Oxford University Press. 6. painos. [Viitattu 23.8.2018] Saatavilla rajoitetusti: <http://www.oxfordreference.com.libproxy.tut.fi/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984-e-5798>
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY. 1. painos. 282 s.
- Mathieu, V. 2001. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 16:1. S. 39-58.
- Ojasalo, J. 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 11: 3. S. 200-212.

- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Sähkökirja. Helsinki: Talentum Media Oy. 206 s.
- Ritala, P., Höytylä, M., Blomqvist, K. & Kosonen, M. 2011. Key capabilities in knowledge-intensive service business. *The Service Industries Journal*. Vol. 33:5. S. 486-500.
- Senaratne, S. & Bacic, A. 2015. Knowledge management practices in small-medium sized building firms. *International Journal of Construction Project Management*. Vol. 7:2. S. 137-152.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Suomen Ekonomiliitto & WSOY. 151 s.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY. 151 s.
- Staniewski, M., Nowacki, R. & Awruk, K. 2016. Entrepreneurship and innovativeness of small and medium-sized construction enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 12:3. S. 861-877.
- Sundbo, J. 2002. The service economy: Standardisation or customisation? *The Service Industries Journal*. Vol. 22:4. S. 93-116.
- Suomen virallinen tilasto. 2018a. Käsitteet. Verkkodokumentti. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 26.6.2018]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>.
- Suomen virallinen tilasto. 2018b. Rakennus- ja asuntotuotanto. Verkojulkaisu. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 26.7.2018]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/ras/kas.html>.
- Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Tutkimusraportti 168. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 67 s.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannus-osakeyhtiö Tammi Oy. 156 s.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palveluiden tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. LEAPS-projektin julkaisu. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA. no. 5. Helsinki: Aalto-yliopisto. 154 s.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Sähkökirja. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. 135 s.

Vaattovaara, M. 1999. Transforming services into products in a systems engineering company. Väitöskirja. Espoo: Helsingin teknillinen yliopisto. Report No 9.

Valminen, K. & Toivonen, M. 2011. Seeking efficiency through productisation: a case study of small KIBS participating in a productisation project. *The Service Industries Journal*. Vol. 32:2. S. 273-289.

Valtakoski, A. & Järvi, K. 2016. Productization of knowledgeintensive services: Enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of Service Management*. Vol. 27:3. S. 360-390.

Ympäristöministeriö. 2018. Suomen rakentamismääräyskokoelma. Verkkoartikkeli. Julkaistu 29.12.2016. Päivitetty 19.2.2018. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavissa: <http://www.ym.fi/rakentamismaaraykset>

LIITE A: HAASTATTELURUNKO YKSITYISILLE HENKILÖILLE

Osa 1: Rakentajan taustatiedot

1. Millainen perhe teillä on?
2. Minkä ikäisiä olette?
3. Mitä olette ammateiltanne?
4. Mitä olette rakentamassa, (omakotitalo, koko kerrosten lkm)?
5. Nykyinen tai rakentamista edeltävä asuinpaikka
6. Millaisessa asunnossa asutte /asuite ennen rakentamista?
7. Mihin kuntaan rakennatte? Kaava- vai haja-asutusalueelle?
8. Onko teillä rakennusprojekteista aiempaa kokemusta tai koulutusta?
9. Mikä on haastateltavan oma rooli rakennusprojektissa?
10. Mikä rakennusprojektin vaihe on menossa? Kauan rakentaminen muuttovalmiiksi kesti/ tulee kestämään?

Osa 2: Rakentajan odotukset

11. Millainen on mielestänne hyvä palvelu? Oletteko saaneet erityisen hyvää palvelua?
12. Oletteko olleet tyytyväisiä saamaanne palveluun? Miksi/ Miksi ette?
13. Oletteko tyytyväisiä palvelun hintaan? Miksi/ Miksi ette?
14. Millaista palvelua jätite kaipaamaan?
15. Mikä asia rakennusprojektissa on ollut teille erityisen merkityksellistä ts. minkä asian sujuminen on erityisen tärkeää? Odotukset projektille
16. Mitkä asiat ovat tuntuneet vaikeilta / haastavilta projektin aikana?

Osa 3: Palveluntarjoajat

17. Millaisia palveluita olette käyttäneet projektin aikana ja erityisesti suunnitteluvaiheessa?
18. Kysyittekö palveluja usealta yritykseltä ennen kuin löysitte itsellenne sopivan palveluntarjoajan?
19. Oliko vaikeaa löytää yritykset, joita tarvitsitte?
20. Miten löysitte palveluntarjoajat?
21. Miten valitsitte palveluntarjoajan/ palveluntarjoajat? Miksi päädyitte tähän yritykseen?

Osa 4: Suunnittelupalvelut

22. Monelta eri toimittajalta olette hankkineet rakennuslupaan tarvittavat asiakirjat?
 - Lupakuvat
 - Erityissuunnitelmat: LVI, sähkö
 - Energiatodistus

- valvonta
23. Kuinka paljon käytitte omaa aikaanne rakennusluvan asiakirjojen kokoamiseen?
24. Onko asiakirjojen kokoaminen mielestänne liian sekavaa tai hajanaista tällä hetkellä? Onko tarvittavien asiakirjojen kokonaisuus helposti hahmotettavissa?
- Millaisia muutoksia järjestelmään tarvittaisiin?
 - Auttaisiko mielestänne esimerkiksi palveluiden tarjoaminen pakettina ja niiden visualisointi?
25. Suunnittelupalveluiden hinnoittelu, eroaako eri yritysten hinnoittelu paljon toisistaan? Oliko vaikea kilpailuttaa sen vuoksi?
26. Olisitteko valmiita maksamaan siitä, että joku kokoaisi asiakirjat puolestanne?
27. Mitä muita palveluja tällainen yritys voisi sisällyttää palveluun rakennuslupa-asiakirjojen lisäksi?
28. Millaisia muita muutoksia ehdottaisitte palveluntarjoajille?

LIITE B: HAASTATTELURUNKO YRITTÄJILLE

Osa 1: Yrityksen taustatiedot

1. Yrityskoko, monta henkilöä yritys työllistää?
2. Millaisia taloja yritys rakentaa (esim. omakoti-, pari- tai rivitaloja)?
3. Yrityksen toimipaikka?
4. Mihin kuntaan/ kuntiin rakennatte?
5. Kuinka monta vuotta yrittäjällä on kokemusta rakennusprojekteista?
6. Millainen alan koulutus yrittäjällä on?
7. Yrittäjän ikä (henkilöyrityksissä)?
8. Yrittäjän / yrityksen rooli rakennusprojekteissa
9. Mikä rakennusprojektin vaihe on menossa (tai vaiheet jos useampi projekti ker-
ralla)?

Osa 2: palveluntarjoajat

10. Millaisia palveluita olette käyttäneet projektin aikana ja erityisesti suunnittelu-
vaiheessa?
11. Mitä muita palveluita olette hankkineet, eli mitkä vaiheet on ulkoistettu?
12. Kysyittekö palveluja usealta yritykseltä ennen kuin löysitte sopivan palveluntar-
joajan?
13. Oliko vaikeaa löytää yritykset, joita tarvitsitte?
14. Miten löysitte palveluntarjoajat?
15. Miten valitsitte palveluntarjoajan/ palveluntarjoajat? Miksi päädyitte tähän yri-
tykseen?

Osa 3: Yrittäjän odotukset rakennusprojektista

16. Millainen on mielestäsi hyvä palvelu?
17. Oletko ollut tyytyväinen saamaasi palveluun? Miksi/Miksi et?
18. Oletteko tyytyväisiä palvelun hintaan? Miksi/ Miksi et?
19. Millaista palvelua jätite kaipaamaan?
 - Suunnittelupalveluissa
 - Muissa rakentamisen palveluissa
20. Mikä asia rakennusprojektissa on ollut teille erityisen merkityksellistä ts. minkä
asian sujuminen on erityisen tärkeää? Odotukset projektille
21. Mitkä asiat ovat tuntuneet vaikeilta/ haastavilta projektin aikana?

Osa 4: Suunnittelupalvelut

22. Monelta eri toimittajalta olette hankkineet rakennuslupa- tarvittavat asiakirjat?
 - Lupakuvat
 - Erityissuunnitelmat: LVI, sähkö

- Energiatodistus
 - valvonta
 - maaperälausunto
23. Kuinka paljon käytitte omaa aikaanne /yrityksen aikaa rakennusluvan asiakirjojen kokoamiseen?
24. Onko asiakirjojen kokoaminen mielestäsi liian sekavaa tai hajanaista tällä hetkellä? Onko tarvittavien asiakirjojen kokonaisuus helposti hahmotettavissa?
- Millaisia muutoksia järjestelmään tarvittaisiin?
 - Auttaisiko mielestäsi esimerkiksi palveluiden tarjoaminen pakettina ja niiden visualisointi?
25. Suunnittelupalveluiden hinnoittelu, eroaako eri yritysten hinnoittelu paljon toisistaan? Onko vaikea kilpailuttaa sen vuoksi?
26. Olisitteko valmiita maksamaan siitä, että joku kokoaisi asiakirjat puolestanne?
27. Mitä muita palveluja tällainen yritys voisi sisällyttää palveluun rakennuslupa-asiakirjojen lisäksi?
28. Millaisia muita muutoksia tai lisäpalveluita ehdottaisit palveluntarjoajille koskien koko rakennusprojektia?